

Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний економічний університет
Юридичний факультет
Кафедра фінансово-економічної безпеки та
інтелектуальної власності

МІЖДИСЦИПЛІНАРНА КУРСОВА РОБОТА

на тему:

«Ресурсне забезпечення підприємства: аналіз та напрями зміцнення»

Студента 1 курсу магістратури
Групи ФЕБм-12
Галузі знань 1801 – специфічні категорії
Спеціальності 8.18010014 «Управління
фінансово-економічною безпекою»
Гайди Н. В.

Керівник _____

(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

Національна шкала _____

Кількість балів _____ Оцінка: ECTS _____

Члени комісії _____
(підпис) (прізвище та ініціали)

_____ (підпис) (прізвище та ініціали)

_____ (підпис) (прізвище та ініціали)

Зміст

Вступ.....	3
1. Система ресурсного забезпечення як складова економічної безпеки господарюючих суб'єктів.....	5
2. Діагностика ресурсного забезпечення господарюючого суб'єкта ..	14
3. Стратегічні напрями управління ресурсним забезпеченням підприємств на прикладі сільськогосподарських підприємств.....	23
Висновки.....	33
Список використаних джерел.....	35

Вступ

Актуальність теми дослідження. Процес забезпечення економічної безпеки підприємств є одним з визначальних аспектів їх успішної діяльності. Сучасні ринкові умови, в яких здійснюють свою діяльність підприємства, характеризуються невизначеністю і непередбачуваністю. Крім того, ситуацію ускладнила світова економічна криза, яка породила низку загроз господарюючим суб'єктам та посилила негативну дію таких чинників зовнішнього середовища, як нестабільність політичної і соціально-економічної ситуації в Україні, недосконалість комерційного законодавства, шахрайство, корупція. Відтак, впровадження будь-якого підходу потребує вивчення ресурсного чинника при забезпеченні безпеки економічної діяльності підприємства. Оскільки, лише при комплексному використанні наявних ресурсів, їх відповідності за якістю і кількістю за всіма напрямками господарської діяльності підприємства стає можливим забезпечення економічної безпеки підприємства.

Аналіз останніх досліджень. Розробці питань щодо забезпечення безпеки підприємств присвячені праці багатьох науковців, серед яких З. С. Варналій [4], О. М. Ляшенко [19], Т. Б. Кузенко [17], Козаченко Г. В. [15], Кириченко О. А. [15], Чорна А. М. [21]. Не ставлячи під сумнів вагомий вклад дослідників в розробку даного питання, слід відмітити, що питання ресурсного забезпечення економічної безпеки підприємства розглянуте недостатньо. Оскільки, аналіз наукових джерел свідчить, що, незважаючи на ґрунтовні теоретичні та практичні дослідження питань ресурсного забезпечення економічної безпеки підприємства, поза увагою науковців залишилися теоретичні та практичні пропозиції щодо визначення місця і ролі кожного з ресурсів у забезпеченні економічної безпеки суб'єкта господарювання, тобто скільки, яких та в якому співвідношенні потрібно ресурсів для забезпечення безпеки.

Метою дослідження полягає розробленні теоретико-методологічних та практичних рекомендацій щодо ресурсного забезпечення підприємств.

Відповідно до мети роботи **завданнями** для вирішення є:

1. визначити сутність ресурсного забезпечення господарюючого суб'єкта;
2. проаналізувати структуру ресурсного забезпечення підприємства;
3. розглянути методологічні підходи до оцінки ресурсного забезпечення;
4. обґрунтувати стратегічні напрями управління ресурсним забезпеченням підприємств.

Об'єктом дослідження є ресурсне забезпечення підприємства, як фактор внутрішніх резервів.

Предмет дослідження – вплив ресурсного забезпечення на стан економічної безпеки підприємства.

1. Система ресурсного забезпечення як складова економічної безпеки господарюючих суб'єктів

У сучасних умовах успішне функціонування та економічний розвиток українських підприємств багато в чому залежить від забезпечення їх економічної безпеки. Особливості розвитку ринкової економіки в Україні характеризуються нестабільною політичною та економічною ситуацією, недосконалістю законодавчої бази – всі ці обставини ускладнюють забезпечення економічної безпеки підприємств. Внаслідок нестабільності умов зовнішнього середовища та виникнення екстремальних умов функціонування перед підприємствами постає необхідність вироблення здатності до виживання та опору негативним впливам.

Дослідження сутності поняття «економічна безпека підприємства» показало, що в економічній літературі немає однозначного трактування даного визначення. Відтак, з метою комплексного розкриття та розуміння економічної безпеки підприємства розглянемо визначення запропоновані науковцями, які займались вивченням даного поняття (табл. 1).

Таблиця 1

Підходи до трактування поняття «економічна безпека підприємства»

Автор	Трактування терміна «економічна безпека підприємства»
З. С. Варналій [4]	Забезпечення найбільш ефективного використання ресурсів суб'єкта господарювання для запобігання загрозам і створення умов для стабільного функціонування основних його елементів.
А. В. Кірієнко [12, с.6]	Стан оптимального для підприємства рівня використання його економічного забезпечення, за якого діючі та/або можливі збитки виявляються нижчими за встановлені підприємством межі.
Є. А. Олейнікова [7]	Стан найбільш ефективного використання ресурсів для подолання загроз і забезпечення стабільного функціонування підприємства сьогодні і в майбутньому.
В. Шликов [7]	Стан захищеності життєво важливих інтересів підприємства від реальних і потенційних джерел небезпеки або економічних погроз.
Д. Ковальов, Т. Сухорукова [14, с.48]	Захищеність діяльності підприємства від негативних впливів зовнішнього середовища, а також здатність швидко усунути різноманітні загрози чи пристосуватися до існуючих умов, що не позначаються негативно на його діяльності.

Джерело: складено автором

Таким чином, проаналізувавши формулювання досліджуваного поняття багатьма вітчизняними вченими, можна зробити висновок, що економічна безпека підприємства – це комплексна характеристика, під якою розуміють рівень захищеності всіх видів ресурсів підприємства від внутрішніх та зовнішніх загроз, що забезпечує стабільне функціонування та ефективний розвиток і потребує управління з боку керівництва підприємства. Зміст даного поняття містить у собі систему засобів, які забезпечують конкурентостійкість та економічну стабільність підприємства, а також сприяють підвищенню рівня добробуту працівників.

Економічна безпека являє собою універсальну категорію, що відбиває захищеність суб'єктів соціально-економічних відносин на всіх рівнях, починаючи з держави і закінчуючи кожним її громадянином. Окрім цього дана категорія є складною, адже включає ряд складових, зокрема: фінансову, інтелектуальну, техніко-технологічну, політико-правову, ресурсну, екологічну, соціальну, інформаційну, силову та безпеку праці [1, с. 13].

Кожна із вищезазначених складових відіграє важливе значення в процесі забезпечення економічної безпеки підприємства та може розглядатися як упорядкована сукупність взаємодіючих елементів, сукупну дію яких спрямовано на якісну реалізацію захисту інтересів підприємства від зовнішніх і внутрішніх загроз. Однак, особливе місце посідає ресурсна складова, оскільки лише за комплексного використання наявних ресурсів, відповідної якості та кількості за всіма напрямками господарської діяльності підприємства стає можливим забезпечення його економічної безпеки.

З позиції О. М. Ляшенко ресурсне забезпечення підприємства визначається як упорядкована сукупність дій щодо пошуку, вибору та використання ресурсів, а також створення адміністративно-правових, організаційно-управлінських, техніко-технологічних, морально-психологічних, інформаційно-аналітичних умов, необхідних для перебування підприємства у тому чи іншому стані економічної безпеки [19, с.72].

Ресурсне забезпечення економічної безпеки підприємства має дуальну природу: з одного боку це безперервний циклічний процес щодо пошуку,

залучення та використання різних видів ресурсів, необхідних для запобігання можливих зовнішніх та внутрішніх загроз, з іншого – складна система, яка включає в себе сукупність послідовних, взаємозв'язаних між собою етапів, систематизованих до цих задач методик, методів, моделей, які дають можливість обґрунтувати, вибрати спосіб ресурсного забезпечення та оцінити ефективність обраного способу.

Досліджуючи структуру ресурсного забезпечення діяльності підприємства, більшість авторів розглядають складові структури такого забезпечення [2, 11, 20], чинники, які на неї впливають, уникаючи при цьому розуміння поняття структури ресурсного забезпечення підприємства. Щодо ресурсного забезпечення підприємства як системи структура виступає внутрішньою організацією ресурсного забезпечення підприємства, яка є сукупністю різноманіття ресурсів. Таким чином, під структурою ресурсного забезпечення підприємства слід розуміти сукупність видів ресурсів, що є специфічними способами їх взаємозв'язку і взаємодії, направлені на досягнення поставлених цілей підприємства (рис 1).

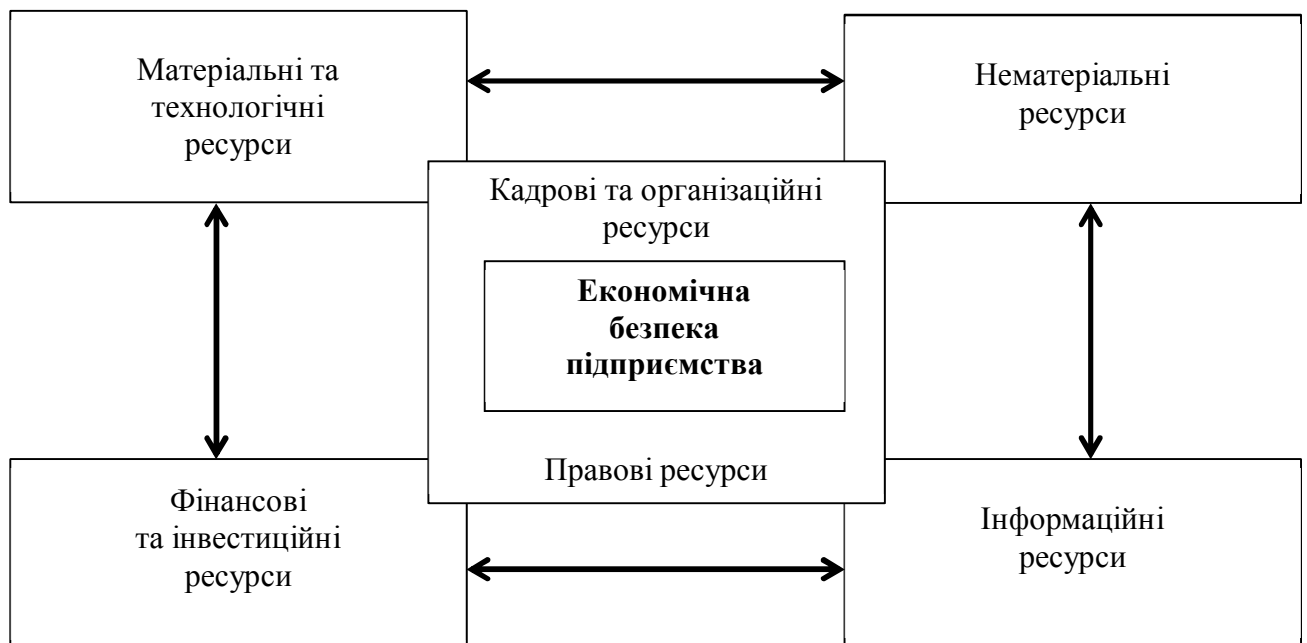


Рис. 1. Структура ресурсного забезпечення економічної безпеки підприємства

Джерело: [21]

Проте більший інтерес представляє взаємозв'язок і взаємозалежність між складовими ресурсного забезпечення. Ресурсне забезпечення економічної безпеки підприємства може бути більш дієвим, якщо розглядати всі його складові як структуру, котрі тільки в сукупності здатні забезпечити безпеку підприємства.

Побудову цієї структури слід здійснювати, дотримуючись вимог:

1) цілеспрямованості, тобто відповідності бажаному стану економічної безпеки підприємства;

2) узгодженості, тобто відповідності наявним чи доступним ресурсам та рівню компетентності персоналу;

3) ієрархічності;

4) комплексності, тобто забезпечувати економічну безпеку підприємства, використовуючи усі наявні в розпорядженні підприємства ресурси;

5) адаптивності, тобто забезпечувати пристосовуваність функціонування такої структури до умов зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства;

6) гнучкості, тобто оперативно забезпечувати своєчасне віддзеркалення або запобігання загрозам економічній безпеці підприємства;

7) надійності, тобто забезпечувати безперебійне та безперервне функціонування, направлене на запобігання загрозам економічній безпеці підприємства;

8) економічної доцільності, тобто вартість коштів на забезпечення безпеки не повинна перевищувати той оптимальний рівень, при якому втрачається економічний сенс їх забезпечення.

Ресурсне забезпечення, як вже було визначено, має складну структуру, яка припускає виділення таких складових за видами ресурсів [21]: інформаційна; матеріальна; нематеріальна; інвестиційна; фінансова; кадрова; організаційна; технологічна; правова. Ці складові в інтегрованому вигляді розкривають найбільш важливі напрями ресурсного забезпечення економічної безпеки підприємства. Безумовно, кожна складова відіграє суттєву роль, проте

значущість кожної з них за різних умов, наприклад, виду та інтенсивності загроз, стадії розвитку підприємства тощо, може бути різною.

Розглянемо детальніше кожну із складових ресурсного забезпечення економічної безпеки підприємства. Так, на думку В.М. Щербиної [22, с.223], тільки повнота інформаційного забезпечення може ефективно протидіяти імовірним загрозам, суттєво знижувати ризик діяльності і втрати від негативного впливу різного роду загроз. Цілком погоджуючись з даним твердженням, зауважимо, що, розглядаючи питання ресурсного забезпечення економічної безпеки підприємства, слід враховувати ще й важливість витрат ресурсів, необхідних для забезпечення інформаційної складової економічної безпеки підприємства. Інформація, що стосується всіх сторін діяльності підприємства, є нині найбільш цінною та вартісною з усіх ресурсів підприємства. Оскільки, саме інформація про зміну політичної, соціальної, економічної та екологічної ситуації, зміни ринків підприємства, науково-технічна і технологічна інформація, нове в методах організації й управління бізнесом дає змогу підприємству адекватно реагувати на будь-які зміни зовнішнього середовища, ефективно планувати та здійснювати господарську діяльність. Підставою такого твердження є поширені останнім часом рейдерські напади, промислове шпигунство, хакерські атаки.

Традиційно матеріальна складова, як традиційно визначається в економічній літературі, включає основні фонди і обігові активи підприємства, але в умовах ринкової економіки усе більше підприємств у складі своїх активів має нематеріальні активи, до яких належать патенти, комп'ютерні програми, ліцензії, сертифікати на право здійснення діяльності чи користування яким-небудь майном, винаходи, ноу-хау, права власності на землю тощо. Отже, значущість нематеріальної складової ресурсного забезпечення економічної безпеки підприємства дедалі зростає.

Реалізація забезпечення економічної безпеки підприємства потребує формування необхідних інвестиційних ресурсів. При цьому під інвестиційними ресурсами розуміються усі види грошових та інших активів, що залучаються підприємством для здійснення вкладень в об'єкти інвестування.

Фінансова складова забезпечує досягнення найбільш ефективного використання корпоративних ресурсів, мобілізацію фінансових ресурсів у обсягах, достатніх для фінансування операційної та інвестиційної діяльності підприємства, високий рівень фінансової ефективності роботи, фінансової стійкості і незалежності підприємства

Кадрова складова ресурсного забезпечення економічної безпеки підприємства визначає наявність необхідної кількості персоналу відповідної кваліфікації та структури та збереження та розвиток інтелектуального забезпечення підприємства. Значущість цієї складової ресурсного забезпечення економічної безпеки підприємства завжди є перманентною.

Організаційна складова, за визначенням І. Яненкова [23, с. 55], передбачає точний і швидкий розподіл завдань і відповідностей серед учасників і зворотний зв'язок для контролю або регулювання виконання завдань.

Технологічна складова ресурсного забезпечення підприємства припускає наявність таких технологій і бізнес-процесів, які підсилюють можливості суб'єкта господарювання протистояти загрозам економічній безпеці, а також сприяють технологічній незалежності і досягненню високої конкурентоспроможності технічного забезпечення підприємства.

Перманентність правової складової ресурсного забезпечення економічної безпеки підприємства також є безумовною, оскільки легітимність способів такого забезпечення, по-перше, має бути безсумнівною, по-друге, потребує витрат певних коштів, по-третє, її ігнорування може призвести до втрати власності підприємства.

Побудова структури ресурсного забезпечення економічної безпеки підприємства натикається на певні труднощі через дуальну природу ресурсного забезпечення, яке водночас є об'єктом захисту від загроз та інструментом забезпечення його економічної безпеки. Більшість авторів [15, 17] вказують на необхідність запобігання, або мінімізації втрат корпоративних ресурсів, тобто ресурси розглядаються ними як об'єкт захисту. А питання щодо того, яку кількість ресурсів, їх якість і співвідношення можна вважати еквівалентом

економічній безпеці, здатне виступити інструментом забезпечення економічної безпеки, залишаються відкритими.

Склад структури ресурсного забезпечення економічної безпеки змінюється в залежності від дії чинників: умов господарювання підприємства, тобто його організаційно-правової форми власності, розміру, специфіки галузі, стадії життєвого циклу, а також впливу різноманітних небезпек та загроз. Залежно від дії низки чинників одні складові гратимуть роль основних, другі – забезпечувальних.

Наприклад, якщо велике промислове підприємство знаходиться в стадії санації, то в даному випадку інвестиційна та інформаційна складові ресурсного забезпечення виступатимуть основними задля уникнення поглинання даного підприємства другим суб'єктом господарювання або навіть припинення його діяльності. Тобто залучення додаткових коштів зможе забезпечити диверсифікацію діяльності промислового підприємства. Якщо мова йдеться про високотехнологічне підприємство, середнє за розміром, яке знаходиться в стадії розвитку, можна говорити про важливість саме технологічної, організаційної та інформаційної складових. Виробнича сфера такого підприємства вимагає постійної модернізації, необхідності обліку нововведень, що з'являються як в області технології виробництва, так і у сфері організації виробництва. Володіння інформацією в достатньому обсязі дозволяє підприємству адекватно та швидко реагувати на будь-які зміни зовнішнього середовища бізнесу.

Як свідчить практика забезпечення економічної безпеки, важливим є не лише сам економічний ресурс, а й потенційні можливості, які надає процес його використання. Тому актуальним є розгляд ресурсного потенціалу суб'єкта господарської діяльності в аспекті його належної економічної безпеки.

Поняття «потенціал» у спеціальній літературі трактується по різному, але авторів об'єднує акцент на спрямованість підприємства стосовно досягнення кінцевої мети в результаті ефективного використання потенціалу. Так, О. В. Ареф'єв і О. В. Коренков під потенціалом розуміють усі джерела, можливості, запаси, які можуть бути використані для вирішення будь-якого завдання або досягнення певної мети [1, с. 45]. Інші автори поділяють думку

стосовно того, що потенціал підприємства включає сукупність ресурсів і можливостей, за допомогою яких забезпечуються певні досягнення.

Ряд авторів [20, с. 60] схиляються до думки, що ресурсний потенціал – це сукупність матеріальних, нематеріальних, трудових, фінансових ресурсів, включаючи спроможність працівників підприємства ефективно використовувати названі ресурси для виконання місії, досягнення поточних і стратегічних цілей підприємства, з чим, звичайно, можна погодитися, проте є не зовсім зрозумілим виділення спроможності кадрового потенціалу до ефективної роботи в окремий елемент. Незважаючи на різноманітність інтерпретацій поняття та ролі ресурсного потенціалу, можна відзначити загальні риси, притаманні більшості підходів:

- ресурси є основою функціонування конкурентоспроможного підприємства та базовою умовою реалізації його стратегії;
- крім традиційних видів ресурсів виділяють організаційні (управлінські), інформаційні й інноваційні;
- потенціал визначається як здатність підприємства досягати поставлених цілей.

За підсумками розгляду зазначених концептуальних підходів, можемо зробити висновок про те, що ресурсний потенціал є сукупністю матеріальних, фінансових, трудових, інформаційних та організаційних ресурсів, якими розпоряджається підприємство, необхідних йому для забезпечення реалізації стратегії, виходячи з комплексного аналізу ринкової ситуації, що стає основою для визначення стратегічного набору рішень щодо подальшого розвитку системи його економічної безпеки.

Отже, ресурсний потенціал системи економічної безпеки суб'єктів господарської діяльності – це взаємозв'язана сукупність ресурсів та можливостей адекватного, ефективного й оперативного їх використання. Структура, характеристики та параметри ресурсного потенціалу економічної безпеки формуються на підставі інформації про потребу відповідних ресурсів, інтенсивність та інші особливості їх споживання в часі та просторі.

Таким чином, економічна безпека підприємств багато в чому залежить від забезпеченості ресурсами. Від унікальних особливостей ресурсів, якими володіє підприємство і від вміння керуючого складу підприємства управляти ними залежить можливість отримання і підтримки конкурентних переваг підприємства, які, в свою чергу, виступають чинником забезпечення економічної безпеки будь-якого підприємства. Ресурсне забезпечення виступає однією з найважливіших складових, що входить поряд з підсистемами правового, нормативно-методичного, наукового, технічного, інформаційного забезпечення управління підприємством до системи забезпечення організаційно-економічного механізму управління підприємством.

2. Діагностика ресурсного забезпечення господарюючого суб'єкта

Забезпечення конкурентоспроможності та реалізації конкурентних переваг суб'єктів господарювання в умовах ринкової економіки в Україні тісно пов'язане з процесами раціонального формування й ефективного використання ресурсного забезпечення. У зв'язку з цим вимагають теоретичного й практичного розв'язання проблеми управління ресурсами як єдиної підсистеми в економіці підприємства. Прийняття обґрунтованих управлінських рішень потребує належного апарату оцінки, що дозволяє визначити, на якому рівні нині знаходиться підприємство та які його перспективи. Стрімкий розвиток діяльності підприємства у сучасних умовах залучає у сферу своєї діяльності значні матеріальні, фінансові та трудові ресурси, що визначає актуальність наукових досліджень у галузі оцінки можливостей, ефективності формування й функціонування сукупності ресурсів на рівні окремих підприємств галузі.

Здійснення діагностики ресурсного забезпечення виробничо-господарської діяльності підприємства насамперед потребує наявності таких складових:

- об'єкта діагностики – певного виду ресурсів підприємства або певної сукупності цих ресурсів;
- мети діагностики – певної характеристики ресурсного забезпечення діяльності підприємства, рівень якої потрібно оцінити;
- критерію діагностики – показника (або групи показників – якщо проводиться багатокритеріальна діагностика), на підставі числових значень якого можна здійснити кількісне оцінювання рівня ресурсного забезпечення діяльності підприємства;
- нормованого значення критерію діагностики – такого значення критеріального показника діагностики, з яким зіставляється фактичне його значення і робиться висновок про рівень ресурсного забезпечення діяльності підприємства. Зокрема, як нормоване значення критерію діагностики залежно від цілей її проведення може прийматися середньогалузева величина

відповідного критеріального показника або його значення у найпередовішого підприємства цієї галузі.

– множина класів значень критеріального показника діагностики – сукупність мінімальних та максимальних значень критеріального показника діагностики, які утворюють відрізки, у які може потрапляти значення цього показника, що, своєю чергою, якісно характеризує певний рівень ресурсного забезпечення діяльності підприємства (наприклад, такий рівень може бути низьким, середнім або високим) [8, с.50].

За таких умов під діагностикою ресурсного забезпечення виробничо-господарської діяльності підприємства можна розуміти процедуру обчислення фактичного для цього підприємства значення критеріального показника такої діагностики, конструкція якого обирається залежно від поставленої мети її проведення, його зіставлення з нормованим значенням і на підставі цього шляхом виявлення класу значень, до якого він належить, отримання якісної характеристики рівня ресурсного забезпечення діяльності цього підприємства.

Слід зазначити, що залежно від цілей проведення діагностики ресурсного забезпечення виробничо-господарської діяльності підприємства можна виокремити такі її види (табл. 2.) [16, с.127]:

– діагностика якості ресурсного забезпечення, критеріальним показником якої виступає певний кількісний показник, що характеризує якість того чи іншого виду ресурсів (або їх сукупності). Зокрема, до таких показників можуть належати кваліфікаційні характеристики кадрів працівників (розряд робітників) та показники технічного стану основних засобів підприємства;

– діагностика ефективності ресурсного забезпечення, критеріальний показник якої визначається як відношення результату від використання певного ресурсу (або їх сукупності) до величини цього ресурсу або витрат на його експлуатацію за певний проміжок часу;

– діагностика повноти використання ресурсного забезпечення, за якої здійснюється зіставлення фактичного результату від використання певного ресурсу (або їх сукупності) з максимально можливою величиною такого результату за певний проміжок часу;

– діагностика достатності ресурсного забезпечення, за якої здійснюється зіставлення фактичного обсягу певного ресурсу (або їх сукупності) з оптимальною його величиною на цей момент часу;

– діагностика пропорційності ресурсного забезпечення, критеріальний показник якої визначається як співвідношення між обсягами тих чи інших видів ресурсів підприємства;

– діагностика прогресивності ресурсного забезпечення діяльності підприємства. Цей вид діагностики є найскладнішим; його докладний опис буде наведений нижче.

Одне з основних завдань проведення науково обґрунтованої діагностики ресурсного забезпечення діяльності підприємства полягає у побудові таких критеріальних показників [8, с. 53], які б найкраще відповідали поставленій меті її проведення. При цьому для деяких з перелічених видів діагностики може застосовуватися одночасно кілька критеріальних показників. Наприклад, під час здійснення діагностики ефективності використання трудових ресурсів можуть, зокрема, використовуватися такі два показники: натуральний виробіток (у розрахунку на одного робітника, що виготовляє певний вид продукції) та співвідношення між прибутком від виробництва певної продукції та витратами на оплату праці основних робітників, які брали участь у її виготовленні. Ці два показники у контексті діагностики ефективності використання трудових ресурсів є взаємодоповнювальними, тобто кожен з них є значущим і не може бути відкинутим або зведеним один до одного [16, с. 193]. Однак, якщо здійснювати діагностику повноти використання трудових ресурсів підприємства, то ці два показники можна звести до одного узагальнюючого. Дійсно, якщо як критеріальний показник діагностики повноти використання трудових ресурсів розглядати відношення фактичного розміру прибутку від виробництва певного виду продукції до максимально можливої його величини, то критеріальний показник діагностики (тобто величину фактичного прибутку підприємства від виготовлення певного виду продукції) можна подати так:

$$Pr = Чф \times Vф \times (ПЗ - Зп), \quad (1)$$

де Pr – величина фактичного прибутку підприємства від виготовлення певного виду продукції за певний проміжок часу; $Чф$ – середня фактична чисельність робітників, які брали участь у виготовленні продукції за цей проміжок часу; $Вф$ – фактичний натуральний виробіток у розрахунку на одного робітника; $ПЗ$ – сумарне фактичне значення величин прибутку та заробітної плати робітників у розрахунку на одиницю продукції; $Зп$ – заробітна плата робітників у розрахунку на одиницю продукції цього виду.

Оскільки чисельність робітників у процесі розрахунку нормованого значення критеріального показника (1) прийматиметься такою, що дорівнюватиме $ЧФ$, а величина $ПЗ$ в умовах незмінності цін на продукцію є сталою, то критеріальний показник (1) можна спростити, подавши його у такому вигляді:

$$Pr = Vf \times (1 - Cz), \quad (2)$$

де $Сз$ – частка витрат на оплату праці основних робітників у сумарному фактичному значенні величин прибутку та заробітної плати робітників.

Отже, конструкція показника (2) поєднує одночасно обидва вищезгадані показники ефективності використання трудових ресурсів, а саме: натуральний виробіток та співвідношення між прибутком від виробництва продукції та витратами на оплату праці основних робітників.

Слід відмітити, що чинники, які обумовлюють ефективність ресурсного забезпечення діяльності промислових підприємств, можуть бути поділені на три групи, а саме:

- цінові, які характеризують рівень цін і витрат на придбання та експлуатацію виробничих ресурсів;

- організаційні, на основі яких визначається рівень організації виробництва та праці на підприємстві. Ці чинники насамперед характеризуються ступенем використання наявних виробничих ресурсів підприємства, зокрема, коефіцієнтами екстенсивного та інтенсивного використання обладнання;

– технологічні, які описують рівень технічного розвитку певного підприємства, ступінь використання ним прогресивних технологій та раціональність співвідношення обсягів різних видів виробничих ресурсів підприємства.

Під час здійснення діагностики прогресивності ресурсного забезпечення діяльності підприємства постає проблема зіставлення поточних та одноразових (інвестиційних) витрат підприємства. Одним з найрозповсюдженіших способів такого зіставлення є використання формули питомих приведених витрат (ППВ), яку як критерій вибору найкращої технології виробництва певної продукції можна подати так:

$$ППВ_i = (C_i + K_i \times E_n) / O_i = c_i + k_i \times E_n \rightarrow \min, (3)$$

де $ППВ_i$ – питомі приведені витрати за i -ю технологією; C_i – собівартість річного випуску продукції за i -ю технологією; K_i – потрібні інвестиції у впровадження i -ї технології; E_n – нормальна річна прибутковість інвестицій у частках одиниці (така їх мінімальна прибутковість, за якої інвестори погоджуються інвестувати свої кошти у цю галузь); O_i – річний натуральний обсяг виробництва продукції за i -ю технологією; c_i – собівартість одиниці продукції за i -ю технологією ($c_i = C_i / O_i$); k_i – питома капіталомісткість продукції за i -ю технологією ($k_i = K_i / O_i$).

Слід зазначити, що добуток $K_i \times E_n$ у формулі $ППВ$ – це фактично нормальний річний прибуток за i -ю технологією. Якщо його поділити на O_i , то отримаємо нормальний прибуток на одиницю продукції – $k_i \times E_n$. Якщо ж додати до цього прибутку собівартість одиниці продукції c_i , то отримаємо рівноважну ціну одиниці продукції, за якої попит на неї дорівнює пропозиції і прибутковість інвестицій у її виробництво становить E_n . Отже, питомі приведені витрати – це рівноважна ціна одиниці продукції, і та технологія, за якої ця ціна є найменшою, є найконкурентоспроможнішою, оскільки за фіксованої функції попиту вона забезпечує максимальний сукупний обсяг виробництва продукції.

Відтак, зважаючи на вищезазначене, можна запропонувати проводити діагностику прогресивності ресурсного забезпечення (ПРЗ) за окремим видом продукції з використанням такого критеріального показника [16, с. 205]:

$$ПРЗ = O / (C + K \times E_n), \quad (4)$$

де O – річний натуральний обсяг виробництва певного виду продукції;
 C – собівартість річного випуску продукції; K – інвестиції, вкладені у виробництво цього виду продукції, яку виготовляє підприємство. Отже, згідно з запропонованим підходом діагностика прогресивності ресурсного забезпечення за окремим видом продукції здійснюється за допомогою показника, що є оберненим до величини питомих приведених витрат на її виготовлення.

За таких умов послідовність процесу діагностування прогресивності ресурсного забезпечення діяльності підприємства за окремим видом продукції, що ним виготовляється, міститиме такі основні етапи:

1. Аналізування цінової складової ресурсного забезпечення підприємства та встановлення обґрунтованого рівня цін придбання та витрат на виробничі ресурси.

2. Аналізування організаційної складової ресурсного забезпечення підприємства та визначення переліку заходів щодо підвищення міри ефективності використання наявних на підприємстві обсягів виробничих ресурсів (скорочення втрат робочого часу робітників, повніше використання обладнання, пришвидшення оборотності оборотних фондів тощо).

3. Аналізування складу та структури витрат підприємства та визначення можливостей зниження величини собівартості цього виду продукції, зокрема за рахунок скорочення питомих накладних витрат.

4. Визначення множини можливих варіантів технології виробництва цього виду продукції та вибір найкращого з цих варіантів за критерієм мінімуму питомих приведених витрат (ППВ).

5. Використовуючи інформацію, отриману на попередніх етапах, встановлено мінімально можливу за цих умов величину ППВ на виготовлення цієї продукції.

6. Ділення мінімально можливої величини ППВ на виготовлення цієї продукції на фактичну їх величину. Результат такого ділення дає змогу оцінити рівень прогресивності ресурсного забезпечення діяльності підприємства у перерізі видів продукції, які воно виготовляє. Таким чином, чим ближче значення показника наближається до одиниці, тим досконалішою є технологічна складова ресурсного забезпечення процесу виготовлення цього виду продукції підприємства.

Відповідно до усієї сукупності видів продукції, яку виготовляє підприємство, діагностувати сукупний рівень прогресивності ресурсного забезпечення процесу їх виробництва (E_c) можна за допомогою такої формули:

$$E_c = \text{ППВ} / \text{Ol} / C_c + K_c + E_n, \quad (5)$$

де ППВ – питомі приведені витрати на виготовлення одиниці продукції, яку виготовляє підприємство; Ol – натуральні обсяги виготовлення продукції; C_c – сукупна собівартість виробництва та реалізації усіх видів продукції підприємства; K_c – вартість активів підприємства, які беруть участь у виготовленні усіх видів його продукції. Слід відмітити, що значення показника (5) не може бути більше від одиниці. При цьому, чим ближче воно наближається до одиниці, тим досконалішим є ресурсне забезпечення діяльності цього підприємства. Розглянемо детальніше технологічну складову ресурсного забезпечення діяльності підприємства.

Варто зазначити, що у більшості галузей одночасно функціонують підприємства з різним рівнем технічного розвитку. Тому на більш технічно оснащених підприємствах питомі приведені витрати на виробництво продукції є меншими, ніж на підприємствах, що виробляють таку саму продукцію, але відстають у технічному розвитку. Якщо ринок цієї продукції є конкурентним, то ціна одиниці продукції повинна встановитися на рівні мінімальних питомих ППВ. За таких умов прибутковість інвестицій у виготовлення продукції тих підприємств, у яких ППВ є більшими за мінімально можливий їх рівень, буде меншою за нормальну. Таким чином, з погляду вкладення у них інвестицій підприємства будуть недостатньо ефективними.

Очевидно, що технічно відсталі підприємства повинні прагнути до підвищення свого технічного рівня, зокрема, за рахунок заміни застарілої техніки та технологій. Таке підвищення завжди потребує певного обсягу додаткових витрат. Розмір цих витрат залежить від рівня технологічності активів підприємства, який можна оцінити за допомогою такого коефіцієнта:

$$P_m = K_m / K_z, \quad (6)$$

де P_m – рівень технологічності активів підприємства, що беруть участь у виробництві цього виду продукції; K_m – вартість активів підприємства, які потребують заміни у разі переходу підприємства на виробництво продукції за прогресивнішою технологією; K_z – загальний розмір активів підприємства, що беруть участь у виробництві цього виду продукції.

Чим вищим є рівень технологічності активів підприємства, тим важче йому перейти на виробництво продукції за прогресивнішою технологією. До того ж частка вартості активів, що не включають у себе технологічну складову (до них, зокрема, належить пасивна частина основних виробничих фондів), на підприємствах промисловості може бути доволі значною.

Для побудови математичної моделі технологічних змін необхідно мати інформацію про собівартість одиниці продукції та питому капіталомісткість за усіма альтернативними варіантами технологічних рішень, а також про розмір інвестиційних витрат у розрахунку на одиницю продукції, потрібних для того, щоб перейти від одного технологічного способу виробництва до іншого [16, с. 217]. Тоді такий перехід буде доцільним, якщо виконуватиметься нерівність:

$$c_i - c_j / k_{ij} \geq E_n, \quad (7)$$

де c_i, c_j – собівартість одиниці продукції відповідно за гіршою та кращою технологіями; k_{ij} – питомі інвестиційні витрати, пов'язані із переходом підприємства з i -ї на j -ту технологію виготовлення продукції.

Тоді у випадку, коли можливі кілька варіантів технологічних змін, кращим з них буде той, для якого набирає максимального значення такий критеріальний показник:

$$Z = c_i - c_j / k_{ij} \geq E_n \rightarrow \max. \quad (8)$$

З виразу (8) випливає, що за інших рівних умов, зокрема незмінності технологічної складової у вартості активів підприємств, ефективність впровадження нової технології зростає із збільшенням економічних переваг кращої технології порівняно із гіршою. Інакше кажучи, підприємство із достатньо високим рівнем технічного розвитку може бути незацікавленим у терміновій заміні своєї технології на досконалішу, тоді як для технічно відсталого підприємства така заміна може бути надзвичайно ефективною. При цьому, очевидно, технічно відстале підприємство може навіть випередити розвиненіші за рівнем технічної оснащеності та ефективності ресурсного забезпечення.

Запропоновані міркування, які можуть бути екстрапольовані і на рівень національних економік, дають підстави для очікування технологічного прориву у багатьох секторах вітчизняної економіки. Однак з цією метою необхідно створити сприятливі умови для здійснення інвестиційно-інноваційної діяльності, за яких підприємствам стало б вигідно впроваджувати нові технології та реалізовувати інші заходи щодо удосконалення ресурсного забезпечення своєї виробничо-господарської діяльності.

3. Стратегічні напрями управління ресурсним забезпеченням підприємств на прикладі сільськогосподарських підприємств

У сучасних умовах питання стратегічного управління ресурсним забезпеченням набувають нового змісту та вимагають переосмислення підходів до формування стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств. Основним завданням аграрних підприємств є мінімізація негативних тенденцій уповільненого економічного зростання, зупинення спаду виробництва, а також зміцнення та підвищення ефективності використання ресурсного забезпечення. Сьогодні більшість підприємств АПК функціонують в умовах посилення міжнародної конкуренції на фоні негативних наслідків фінансово-економічної кризи. В таких умовах особливої гостроти набувають питання забезпечення управлінської діяльності з використанням передових технологій побудови стратегії раціонального використання та розподілу ресурсів підприємства в умовах внутрішньої координації зусиль щодо прийняття управлінських рішень, здійснення стратегічного передбачення та адаптації до змін зовнішнього середовища.

Як справедливо зауважує Ю. Лопатинський [18], дослідження стратегічних напрямів розвитку вітчизняних підприємств повинно відбуватися з урахуванням його специфіки, до якої необхідно віднести: значний рівень конкуренції у секторі (коли безліч виробників продають стандартизовану продукцію) на фоні значно нижчого його рівня у галузях-контрагентах, в умовах недостатності державних сільськогосподарських програм; неможливість широкого використання в якості об'єкта вільної купівлі-продажу землі як основного засобу сільськогосподарського виробництва, необхідність державного регулювання та встановлення обмежень цього процесу; тривалість періоду та складність формування ринку землі в умовах вітчизняної економіки;

значний вплив глобалізації аграрних ринків; наявність тривалих традицій та елементів консерватизму поведінки селян; яскраво виражена сезонність виробництва; велика тривалість операційного циклу, вагомі авансові витрати коштів і значне незавершене виробництво. До інших особливостей галузі сільськогосподарського виробництва відноситься, як відомо, поєднання економічних і біологічних процесів, пов'язаних із фізіологічними та біологічними властивостями живих організмів тварин і рослин, значною залежністю від природно-кліматичних умов. Обмежуючим фактором аграрного розвитку є також нестабільність його функціонування та наявність значного ризику, що робить сільське господарство відносно неконкурентоспроможним щодо інших секторів національної економіки й формує специфічний господарський уклад галузі, трансформація якого не може здійснитися швидкими темпами. Широта предмета дослідження зумовлює методологічну потребу у використанні системного підходу з доповнюючими компонентами (структурно-функціонального аналізу, синергетики, еволюційної економіки) у рамках загальної методології стратегічного управління. Непередбачувані зміни в оточенні підприємства сприяють використанню в управлінні підприємствами нових методів аналізу, планування, розроблення власних конкурентних стратегій, систем взаємодії з виробниками та постачальниками ресурсів. Неможливо не погодитися з І. А. Ігнат'євою [9, с. 9.], яка зауважує, що реакцією на зміну умов функціонування підприємств, що орієнтувалися на виробництво, є нова система управління, яка поєднує в собі відоме тактичне та оперативне управління та новий елемент – стратегічне управління з притаманними йому загальними та конкретними функціями. Стратегічне управління відіграє провідну роль у новій системі управління за умови використання трьох елементів, що поєднують підприємство із зовнішнім середовищем. До таких елементів слід віднести: прогнозування майбутніх проблем та можливостей підприємства в зовнішньому середовищі; прогнозування характеру можливостей підприємства, необхідного для успішної діяльності та управління ними; адаптація розвитку підприємства до непередбачених змін в зовнішньому середовищі. Опіраючись на теорію

загального менеджменту, стратегічне управління ресурсним забезпеченням можна розглядати як сукупність специфічних процесів з прийняття управлінських рішень щодо формування місії та визначення цілей підприємства щодо вибору та реалізації стратегії ефективного використання ресурсів у ринковому середовищі. Проте слід відмітити, що підприємство функціонує в ринковому середовищі в умовах невизначеності та характеризується повнотою, швидкістю надходження, достовірністю інформації про поведінку чинників зовнішнього середовища. Умови невизначеності можна поділити на дві частини: мікро- та макро невизначеність. У діяльності підприємства «мікро» невизначеність виникає на низовому та середньому рівні управління підприємством, а «макро» – на верхньому рівні управління. Кожне підприємство функціонує в ринковому середовищі та співпрацює з конкурентами. Для цього підприємство повинне володіти здатністю передбачати дії конкурентів та адекватно реагувати на них. Конкуренція на ринку є однією з причин виникнення стратегічного управління, а успіх підприємства залежить від уміння зберігати, накопичувати та уміло використовувати ресурси, розміщуючи їх у прибуткових зонах. Стратегічне управління спрямовується на створення конкурентних переваг підприємства в конкуренції за ресурси на ринку задоволення потреб споживача. Виходячи з наведеного вище, концепцію, що відображає стратегічне управління ресурсним забезпеченням підприємства наведено на рисунку 1.

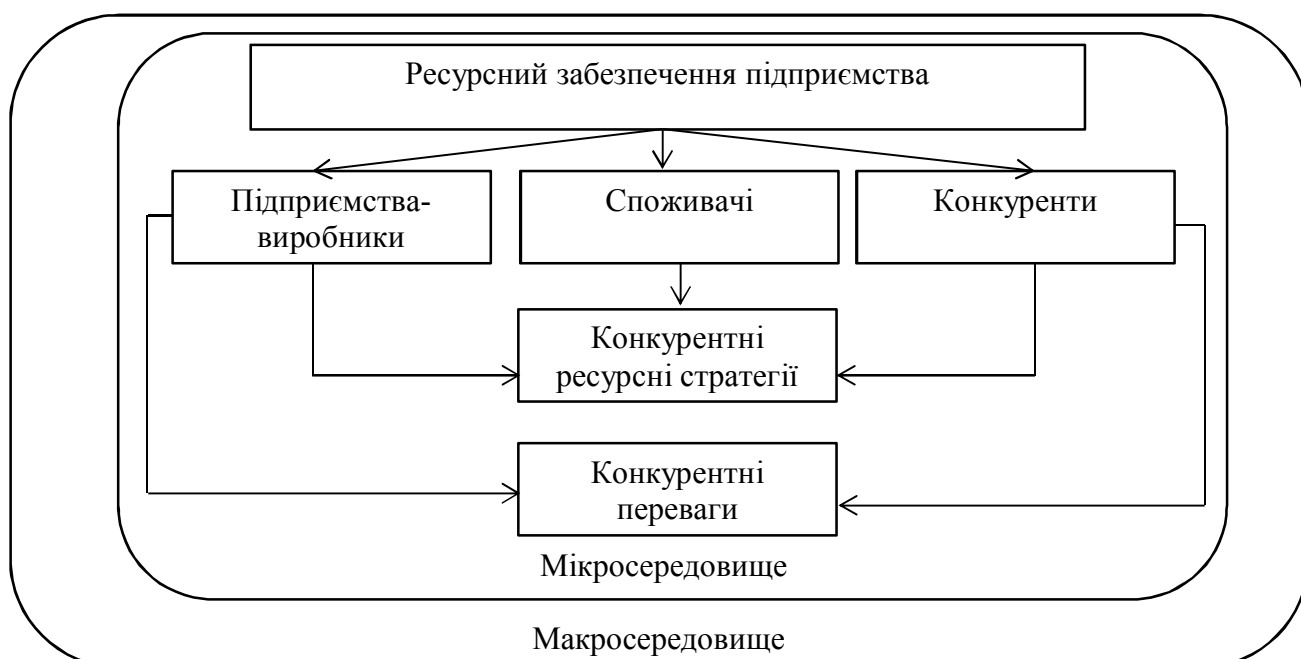


Рис. 1. Модель формування стратегії управління ресурсним забезпеченням підприємства

Джерело: [6, с. 69]

Розробка стратегії ефективного управління ресурсним забезпеченням підприємства вимагає від менеджерів досягнення збалансованості функціонування всіх її елементів: цілей, персоналу, технологій та структури. Така збалансованість забезпечує відповідність поставлених цілей підприємства необхідними ресурсами, що діють на вхід підприємства. Перероблення ресурсів, у свою чергу, здійснюється за допомогою використання передових технічних та технологічних елементів ресурсного забезпечення підприємства.

Використання прогресивних технологій вимагає втручання у виробничий процес кваліфікованого персоналу, зумовлює поділ виробничих функцій та формування робочих місць. Формування ефективного виробництва потребує побудови адекватної організаційної структури, здатної до реалізації завдань з ефективного використання ресурсного забезпечення. А виходи підприємства через готову продукцію сприятимуть задоволенню вимог зовнішнього середовища або споживачів.

Методологія розробки стратегії управління ресурсним забезпеченням базується на застосуванні принципів, специфічних методів прийняття стратегічних рішень та засобів їх практичної реалізації, які дають змогу підприємствам раціонально використовувати своє ресурсне забезпечення з урахуванням вимог нестабільного зовнішнього середовища з метою реалізації поставлених цілей.

Науковцями використовуються як загальні принципи менеджменту, так і принципи, що притаманні лише стратегічному менеджменту. Узагальнивши теоретичні здобутки дослідників, можемо сформулювати власний підхід до принципів, які використовують при реалізації стратегії в стратегічному управлінні ресурсним забезпеченням (табл. 1).

Таблиця 1.

Характеристика принципів при реалізації стратегії управління ресурсним забезпеченням підприємства

Принципи	Характерна особливість та зміст
Методичні принципи	
Пріоритетності	Визначає необхідність встановлення пріоритетів досягнення цілей та пріоритетів реалізації стратегії.
Обґрунтованості	Кожне положення стратегії повинно бути підтверджене науковими дослідженнями.
Адекватності	Суттєвою загрозою для стратегії є некритичне запозичення її, перенесення в інші економічні реалії, навіть якщо вона за певних умов забезпечила успішні результати.
Прозорості	Стратегія повинна мати чіткий і зрозумілий виклад, містити механізми доведення її положень, логіки і цільових орієнтирів до виконавців
Спадковості	Характеризує закономірний перехід від головних ознак існуючого ресурсного забезпечення до бажаного потенціалу при визначенні стратегій діяльності підприємства.
Коригування	Характеризує необхідність постійного проведення змін у цілях та стратегіях для їх узгодження з поточними умовами діяльності підприємства.
Концентрації зусиль	Визначає, що при виборі стратегій необхідно концентрувати зусилля на пріоритетних напрямках діяльності, які мають високу вірогідність успіху.
Зіставлення	Визначає технологію проведення перспективного аналізу.
Синергізму	Визначає правила формування механізму реалізації стратегій діяльності підприємства.
Операційні принципи	
Моделювання ресурсної стійкості	Використання моделей для оцінки ресурсної стійкості підприємства, для якісної та кількісної оцінки та аналізу ризиків, вибору ресурсних стратегій та прогнозування їх впливу на зміни економічного стану підприємства
Економічний моніторинг	Безперервний аналіз економічної ситуації, процесу реалізації інвестиційних проєктів, параметрів стійкості ресурсів з метою своєчасного виявлення відхилень та прийняття управлінських рішень
Комплексне управління	Управління ресурсним забезпеченням у довгостроковому, короткостроковому та оперативному періодах, використовуючи при цьому прийоми стратегічного, інноваційного, інвестиційного антикризового менеджменту
Підконтрольності	Стратегічна програма повинна бути доступною не лише щодо сприйняття, а й щодо її здійснення, містити чітко визначені критерії її реалізації, досягнення конкретних результатів, передбачати застосування чітких її оцінок
Логічності	Пропоновані стратегічні рішення повинні базуватися на глибокому аналізі ситуації, обґрунтованих висновках, бути чітко вмотивованими, системними та зрозумілими

Джерело: складено на основі [9, с. 19-20; 13, с.11].

Використання таких принципів залежить від масштабу застосування та обраної моделі стратегічного управління, яку обирає керівництво підприємства.

Концепція конкурентних переваг на ринках базується на організації виробничого процесу і вибору того ринку, в який можливо увійти і де можна конкурувати. Останнім часом більшість підприємств, що діють на світовому ринку, перейшли від конкуренції, яка базувалася на збуті до конкуренції, що використовує інвестиційні стратегії з метою удосконалення виробничих процесів. За такого підходу використання стратегії управління ресурсним забезпеченням у виробництві повинне бути гнучким, що дасть змогу пристосуватися до змін, своєчасно взаємодіяти зі споживачем та мінливим навколишнім середовищем.

Сучасній моделі стратегічного управління ресурсним забезпеченням сільськогосподарського підприємства притаманні такі етапи як визначення місії; формування стратегічних цілей; формування системи цілей; розробка стратегій досягнення цілей та механізм реалізації стратегії. В моделях стратегічного менеджменту ці процеси відносять до стратегічного планування. Формування місії та цілей пропонується проводити після детального аналізу стратегічних проблем, що відбуваються в діяльності підприємства та її зовнішньому оточенні.

Сучасна модель стратегічного управління ці процеси відносить до самостійного етапу, що забезпечується виконанням функції «ціле встановлення». На думку І. А. Ігнат'євої, розробка стратегій досягнення цілей, що базується на існуючій методології, теж не відповідають новій парадигмі стратегічного менеджменту. Діюча методологія базується на досконалому проведенні стратегічного аналізу (перспективного) та розробці детальних стратегій за всіма напрямками діяльності підприємства. Ці процеси належать до стратегічного планування, яке розглядається як функція стратегічного менеджменту [9, с. 22]. Така концепція вступає в протиріччя з теорією загального менеджменту.

Слід зауважити, що будь-яка модель управління підприємством базується на відповідній концепції. Концепція управління – це система ідей, принципів, уявлень, що зумовлюють мету функціонування організації, механізм взаємодії суб'єкта та об'єкта управління, характер взаємодії між окремими ланками його внутрішньої структури, а також необхідний ступінь урахування впливу зовнішнього середовища на розвиток підприємства. Здійснення аналізу концепції стратегічного управління ресурсним забезпеченням дає можливість:

по-перше, систематизувати та виокремити характерні риси, що базуються на поєднанні теорії; системному, ситуаційному та цільовому підходах до діяльності підприємства, що трактується як відкрита соціально-економічна система; орієнтує на вивчення умов, в яких функціонує підприємство;

по-друге, дозволяє створювати адекватні цим умовам системи стратегічного управління, які відрізняються одна від одної залежно від особливостей підприємства та характеру зовнішнього середовища;

по-третє, аналіз, інтеграція та застосування інформації для прийняття стратегічних рішень дає змогу визначити зміст та послідовність дій щодо змін на підприємстві завдяки зменшенню невизначеності ситуації;

по-четверте, реалізація концепції стратегічного управління ресурсним забезпеченням підприємством можлива лише тоді, коли підприємство є стратегічно орієнтованим. Тобто підприємство, в якому персонал має стратегічне мислення, застосовується система стратегічного планування, що дає змогу розробляти та використовувати систему стратегічних планів.

У діючих підприємств не існує різкого переходу від однієї (старої) стратегії до іншої – нової. Це складний перехідний період пошуку шляхів, що ведуть до досягнення довгострокових цілей. Тому розробка нової стратегії відбувається паралельно виконанню діючої стратегії. Підприємства, які сповідують стратегічну орієнтацію, мають такі переваги:

– зменшення до мінімуму впливу можливих негативних змін, а також факторів «невизначеності майбутнього»;

- можливість враховувати об'єктивні (зовнішні і внутрішні) фактори, що формують зміни, зосередитись на вивченні цих факторів;
- спрощення роботи по забезпеченню довго- та короткострокової ефективності та прибутковості;
- можливість зробити підприємство більш керованим, оскільки за наявності системи стратегічних планів є змога порівнювати досягнуті результати з поставленими цілями, конкретизованими у вигляді планових завдань;
- можливість встановлення системи стимулювання для розвитку гнучкості та пристосованості підприємства і окремих його підсистем до змін;
- забезпечення динамічності змін через прискорення практичних дій щодо реалізації стратегічних планів на основі відповідної системи регулювання, контролю та аналізу;
- розвиток ресурсного забезпечення та системи зовнішніх зв'язків, що є сприятливими до змін і дають можливість досягти майбутніх цілей;
- здійснення більш ефективного розподілу ресурсів та їх концентрація на досягнення певних цілей;
- чітко формується загальне бачення підприємства, довгострокові та середньострокові цілі, що дисциплінує всю його діяльність;
- з'являється змога передбачити можливі ризики діяльності підприємства.

При впровадженні стратегії використання ресурсного забезпечення необхідно враховувати, принаймні, три ключових фактори: забезпеченість її ресурсами; характер та ступінь зміни організаційної структури та культури підприємства з метою їх адаптації до нової стратегії; управління змінами на підприємстві [10].

Зміна ресурсної бази залежить від міри відмінності нової стратегії від базової. З цієї точки зору в ресурсному плануванні можливо виокремити три категорії.

Перша категорія – це стратегії, що потребують незначних змін в ресурсній базі на зразок мінімального збільшення фінансування для незначного

розширення виробництва та залучення додаткового персоналу з метою ліквідації дефіциту робочої сили. Однак стратегія незначних змін може потребувати продажу окремих видів активів чи незначного скорочення людських ресурсів.

До другої категорії відносять стратегії, що вимагають суттєвого збільшення ресурсної бази для забезпечення багатомасштабної програми росту. З цією метою використовують внутрішній перерозподіл ресурсів та купівлю додаткових ресурсів від зовнішніх постачальників. Перерозподіл ресурсів означає їх скорочення в одних ланцюгах вартості та збільшення в інших ланцюгах або продаж обладнання з метою інвестування отриманих коштів у зону росту.

Третя категорія стратегій передбачає скорочення ресурсної бази у зв'язку з тим, що компанія знаходиться в зоні спаду. Якщо після аудиту ресурсів виявиться, що на підприємстві є занадто велика кількість ресурсів (багато службовців, значна площа земельних угідь та ін.), то вживаються заходи для їх скорочення. Надлишок капіталу чи фізичних ресурсів можуть бути успішно реінвестовані в ті сфери бізнесу, які пов'язані з поживленими ринками.

В умовах сучасної економічної нестабільності, яка супроводжується глобальною економічною кризою, проблема використання стратегічного підходу до управління ресурсами підприємства набуває особливого значення. Тому ефективність господарювання в сільському господарстві залежить від того, наскільки грамотно та економічно обґрунтовано підприємства АПК розроблятимуть та впроваджуватимуть конкурентні стратегії. Адже саме завдяки ефективним стратегіям сільгоспвиробники зможуть конкурувати як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Відтак, слід виділити такі ключові моменти, які підприємства агропромислового комплексу повинні враховувати в процесі розроблення стратегії:

1. Вибір та розробка стратегії обов'язково повинна розпочатися з вивчення рівня та динаміки платоспроможного попиту, ємності та структури регіонального ринку сільськогосподарської продукції. Таке вивчення

передбачає проведення кон'юнктурного аналізу ринку, а також діагностики конкурентного середовища ринку [3, с. 37-48].

2. Розроблення ефективної стратегії сільськогосподарського підприємства повинна опиратися на стратегію АПК регіону, що набуває особливої актуальності в умовах взаємної інтеграції економічних напрямів розвитку регіонів країни. Слід погодитися з думкою О. С. Віханського та О. І. Наумова [5, с. 239], які загострюють увагу на тому, що в стратегічному управлінні стратегія розглядається як довгостроковий якісно новий напрям розвитку підприємства стосовно засобів та форм діяльності, системи внутрішніх та зовнішніх взаємовідносин підприємства. І якщо цілі підприємства вказують на те, що має бути отримане в ході діяльності підприємства, то стратегія відповідає на питання в який спосіб та за допомогою яких дій підприємство зможе досягти поставлених цілей в умовах мінливості зовнішнього оточення.

Таке розуміння авторами стратегії виключає можливість однозначної дії в поведінці підприємства та дає можливість реалізувати намічені цілі у відповідності до існуючих реалій, тим самим вільно обираючи способи та можливості досягнення кінцевого результату.

4. Використання ресурсного забезпечення підприємства необхідно узгодити з розробленою стратегією. Це проводиться для того, щоб вище керівництво привело характер та спрямованість діяльності функціональних підрозділів у відповідність до завдань реалізації стратегії. Крім того, серед найважливіших умов ефективного використання ресурсів і, відповідно, стратегії є їх правильний розподіл в часі. Оскільки зовнішнє середовище є досить динамічним, то і можливості, на які орієнтована стратегія є нестабільними, відсутність же необхідних ресурсів в потрібний момент часу може призвести до поразки реалізації навіть ретельно продуманої стратегії. Допомогою в такому разі може стати використання таких інструментів як розробка та виконання бюджетів розподілу грошових коштів, запасів, капіталовкладень, продажів.

Висновки

Економічна безпека підприємств багато в чому залежить від забезпеченості ресурсами. Від унікальних особливостей ресурсів, якими володіє підприємство і від вміння керуючого складу підприємства управляти ними залежить можливість отримання і підтримки конкурентних переваг підприємства, які, в свою чергу, виступають чинником забезпечення економічної безпеки будь-якого підприємства. Ресурсне забезпечення виступає однією з найважливіших складових, що входить поряд з підсистемами правового, нормативно-методичного, наукового, технічного, інформаційного забезпечення управління підприємством до системи забезпечення організаційно-економічного механізму управління підприємством.

Під структурою ресурсного забезпечення економічної безпеки підприємства пропонується розуміти упорядковану сукупність видів ресурсів, конкретизованих за кількістю, напрямом та призначенням, вивчення взаємодії і співвідношенні яких дозволяє відображати або запобігати можливим загрозам безпеці економічного стану підприємства. Всі види ресурсів, які використовуються підприємством у процесі виробничо-господарської діяльності, являють собою комплексну взаємозалежність та взаємозв'язок складових його економічного потенціалу, що формується залежно від потреб виробництвом з метою отримання економічних вигод у майбутньому. Важливість тих чи інших складових в структурі ресурсного забезпечення економічної безпеки залежить від впливу багатьох чинників, досить різноманітних за змістом та інтенсивності впливу та таких, що мають чисельні і щільні перетинання. Тому подальше дослідження ресурсного забезпечення має перебувати у площині встановлення співвідношень між складовими структури ресурсного забезпечення економічної безпеки підприємства.

Під діагностикою ресурсного забезпечення виробничо-господарської діяльності підприємства слід розуміти таку процедуру, яка передбачає таку послідовність дій: обчислення фактичного для цього підприємства значення

критеріального показника, який вибирається залежно від поставленої мети проведення діагностики; зіставлення його з нормованим значенням; отримання якісної характеристики рівня ресурсного забезпечення діяльності підприємства шляхом виявлення класу значень, до якого належить фактична величина критеріального показника. Залежно від цілей проведення діагностики ресурсного забезпечення виробничо-господарської діяльності підприємства можна виокремити такі її види: діагностика якості ресурсного забезпечення, діагностика ефективності ресурсного забезпечення, діагностика повноти використання ресурсного забезпечення, діагностика достатності ресурсного забезпечення, діагностика пропорційності ресурсного забезпечення, діагностика прогресивності ресурсного забезпечення діяльності підприємства.

Отже, успішне управління ресурсним забезпеченням підприємства дозволяє впровадити сучасні технології виробництва, реалізувати інвестиційні проекти підприємств різних організаційно-правових форм, розробити нові математичні моделі оцінювання ресурсного забезпечення підприємств, сформулювати та опрацювати інформацію для прийняття управлінських рішень для запобіганням кризових явищ на підприємств, тим самим забезпечити підприємству стабільний розвиток.

Список використаних джерел

1. Ареф'єва О. В. Планування економічної безпеки підприємств / О.В. Ареф'єва, Т.Б. Кузенко. – К.: Вид-во Європ. ун-ту, 2004. – 170 с.
2. Балабанова Л. В. Управління маркетинговим потенціалом підприємства: навчальний посібник / Л.В. Балабанова, Р.В. Мажинський // Актуальні проблеми економіки. – К.: Професіонал, 2006. – 288 с.
3. Боровских Н. Конкурентные стратегии: методология формирования и развития / Н. Боровских // Маркетинг. – 2005. – № 2. – С. 37-48.
4. Варналій З. С. Економічна безпека: [навч. посіб.] / З. С. Варналій. – К.: Знання, 2009. – 647 с.
5. Виханский О.С. Менеджмент: [учебник] / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – М.: Экономистъ, 2006. – 670 с.
6. Вяткіна, Т. Методологія розроблення стратегії управління ресурсним потенціалом сільськогосподарських підприємств / Т. Вяткіна // Економіка та держава. – 2014. – № 6. – С. 68-73
7. Гапак Н. М. Суть та еволюція поняття «економічна безпека підприємств» / Н. М. Гапак, І. В. // Науковий вісник Ужгородського університету. – 2014 – С. 68-73
8. Дерев'янку Ю. М. Методичні підходи щодо визначення ефективності використання ресурсів / Ю. М. Дерев'янку // Механізм регулювання економіки. – 2006. – № 2. – С. 46-56.
9. Ігнат'єва І. А. Стратегічний менеджмент [Підручник] / І. А. Ігнат'єва. – К.: Каравела, 2012. – 480 с.
10. Кэмпбел Д., Стоунхаус Д., Хьюстон Б. Стратегический менеджмент: учебник / Пер. с англ. Н. И. Алмазова. – М.: ООО «Издательство Проспект», 2003. – 336 с.
11. Кириченко О. А. Проблеми управління економічною безпекою суб'єктів господарювання : монографія / О. А. Кириченко, М. П. Денисенко, В.

С. Сідак, С.М. Лаптев, С. А. Єрохін, О. І. Захаров, П. Я. Пригунов та ін. – К.: ІМБ Університету економіки та права «КРОК», 2010. – 412 с.

12. Кірієнко А. В. Механізм досягнення і підтримки економічної безпеки підприємства : автореф. дис. на здобуття наук, ступня канд. екон. наук : спец. 08.06.01 «Економіка підприємства і організація виробництва» / Київський нац. екон. ун-т / А. В. Кірієнко. - К., 2000. – 19 с.

13. Клівець П. Г. Стратегія підприємства [Навчальний посібник] / П. Г. Клівець. – К.: Академвидав, 2007. – 320 с.

14. Ковалев Д. Экономическая безопасность предприятия / Д. Ковалев, Т. Сухорукова. // Экономика Украины. – 1998. – № 10. – с. 48-51

15. Козаченко Г. В. Економічна безпека підприємства: сутність та механізм забезпечення: монографія / Г. В. Козаченко, В. П. Понамарьов, О. М. Ляшенко. – К.: Лібра, 2003. – 280 с.

16. Костирко Л. А. Діагностика потенціалу фінансово-економічної стійкості підприємства: монографія / Л. А. Костирко. – Х.: Фактор, 2008. – 336с.

17. Кузенко Т. Б. Планування економічної безпеки підприємств в умовах ринкової економіки: автореферат дис. На здобуття наук. ступення канд. екон. наук : 08.06.01 / Європейський ун-т фінансів, інформаційних систем, менеджменту і бізнесу. – К., 2004. – 18 с.

18. Лопатинський Ю. М. Базис інституційної трансформації аграрного сектора // Вісний ОНУ ім. І.І. Мечникова. – 2013. – Т.18. – Вип. 2/1.

19. Ляшенко О. М. Підходи до ресурсного забезпечення економічної безпеки підприємства / О. М. Ляшенко, А. М. Горбачова // Економіка. Менеджмент. Підприємництво / Східноукраїнський національний ун-т. ім. В. Даля. – Луганськ, 2006. – № 16/2. – С. 69-75.

20. Ортинський В. Л. Економічна безпека підприємств, організацій та установ / В. Л. Ортинський, І. С. Керницький, З. Б. Живко та ін. – К.: Правова єдність, 2009. – 54 с.

21. Чорна А. М. Ресурсне забезпечення економічної безпеки підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Emp/2008_20/chorna_am.pdf

22. Щербина В. М. Інформаційне забезпечення економічної безпеки підприємств та установ / В. М. Щербина // Актуальні проблеми економіки. – 2006. – № 10. – С. 220 – 225.

23. Яненко І. Економічна природа категорії «організаційний ресурс» та її роль в системі інноватики / І. Яненко // Економіст. – 2008. – № 9. – С. 54 – 57.