

## УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМИ ПОТОКАМИ ЯК ДЖЕРЕЛО ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВ

**Ждаміров Є.Ю.**

Встановлено, що сутність ресурсного потоку відображає взаємообумовлений рух і зміну матеріальних, фінансових та інформаційних ресурсів у процесі задоволення виявленого платоспроможного попиту на готову продукцію. Обґрунтовано, що ефективно управління ресурсними потоками передбачає наявність цілей реалізації механізму управління, які проявляються в покращенні забезпечення виробничих підрозділів сировиною, матеріалами, напівфабрикатами, зменшенні витрат, що пов'язані із постачанням, забезпеченням найбільш ефективного використання виробничих потужностей; прискоренні обороту коштів, які були вкладені в матеріальні ресурси та запаси.

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Важливим напрямком розвитку теорії і практики сучасного менеджменту є формування комплексного підходу до управління виробничо-комерційною діяльністю підприємства. Він проявляється, наприклад, у маркетинговому підході, реінжинірингу бізнес процесів; однак найбільш яскраво та повно інтеграція постачальницько-виробничо-розподільних систем виражена у логістичному підході до планування, організації, управління і контролю руху ресурсних потоків у просторі й у часі від їх первинного джерела до кінцевого споживача. Мета реалізації логістичного підходу в оптимізації наскрізного управління сукупністю ресурсних потоків, що складають єдину систему ресурсопостачання; використання цього підходу дозволяє підприємствам знизити витрати на управління потоками і поліпшити рівень обслуговування споживачів.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Серед вітчизняних і зарубіжних учених, які зробили внесок у розробку наукових засад управління ресурсним забезпеченням виробництва, варто виділити таких дослідників, як С.Б. Барнгольц [1, С. 21-80], І.Д. Бурковський [2, С. 26-29], М.В. Кіндій [3, С. 306-312], Т.С. Клебанова [4, С. 45-112], Лапин Е.В. [5, С. 74-106], [6, С. 31-39], Л.Г. Шемаєва [7, С. 1-7] та ін. Так, в роботах економіста Л.Г. Шемаєвої [7, С. 4] ресурсний потік подано як потік товарно-ресурсних цінностей, що розглядається в процесі додатку до нього логістичних операцій (транспортування, складування, навантаження, розвантаження тощо) і віднесеного до часового інтервалу. Зі свого боку, дослідник С.Б. Барнгольц [1, С. 18] пропонує під ресурсним потоком розглядати сукупність сировини, матеріалів, напівфабрикатів, які переміщуються від постачальника у вигляді предметів праці, надходять до виробничого підрозділу і, перетворюючись там на готові продукти праці, через канали розподілення доводяться до споживачів. У Габлеровському словнику термін "ресурсний потік" визначається як сукупність усіх процесів всередині виробничого руху матеріалів. Таке розуміння ресурсного потоку є досить вузьким, оскільки охоплює лише сфе-

ру виробництва. Науковець Е.В. Лапин [5, С. 93] дає таке визначення: «потік – це процес упорядкованого руху власних, позичкових і притягнутих ресурсів фірми, спрямованих на досягнення поставлених цілей». Однак і в цьому визначенні також відсутні причини і характеристики руху потоку, а термін «упорядкований» заздалегідь припускає якісне управління потоком. Це визначення, є найбільш повним, проте, не враховує кілька істотних моментів: рух ресурсів виникає при наявності попиту на кінцеву продукцію; рух ресурсів є складовою частиною відтворювального циклу, у зв'язку з цим воно повинно викликати зустрічний фінансовий потік; усякий рух (як зміна стану) викликає потік сполученої інформації.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Питання управління ресурсними потоками, адаптації його до умов зовнішнього середовища висвітлюються в результатах дослідження, проте їх вирішення не є всебічним через відсутність системного підходу і комплексних досліджень інтегральності та узгодженості потоків. Крім того, звичайно увага дослідників зосереджується на вирішенні поточних завдань ресурсного забезпечення виробництва, в той час як створення ресурсних умов для довгострокового усталеного виробничого розвитку часто залишається поза увагою вчених.

**Постановка завдання.** *Метою даної статті* є визначення та обґрунтування сутності управління ресурсними потоками як джерела підвищення конкурентних переваг підприємств. Досягненню цілі сприяли *загальнонаукові методи*: методи імперичних досліджень (вимірювання, порівняння, спостереження), методи теоретичних досліджень (аналіз та синтез), а також низка *спеціальних економічних методів*, зокрема: діалектичний метод пізнання, абстрактно-логічний, історико-економічний та класифікаційно-аналітичний метод.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Підприємницька діяльність у сфері виробництва є складним процесом цілеспрямованого перетворення факторів виробництва на готову продукцію (товар, послугу-

гу). Найважливішим фактором виробництва на підприємстві є ресурси, тобто усі ресурсні та нересурсні фактори, які використовуються для виробництва економічних благ. До складу економічних ресурсів належать усі природні, людські та вироблені людиною ресурси, які використовуються для виробництва товарів і послуг. Структура ресурсів на вході виробничо-господарського процесу вирішальною мірою визначається і формується під впливом тих кінцевих цілей розвитку, що ставить перед собою підприємство на його виході. Різниця між ресурсами на вході і виході господарсько-економічної системи являє собою результуюче значення балансу здійснення усіх виробничих процесів. Складний взаємозв'язок та різноманіття елементів процесу перетворення ресурсів на готову продукцію (товари, послуги) обумовлює необхідність формування відповідно складної системи управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємства.

Управління ресурсним забезпеченням являє собою цілеспрямований вплив учасників процесу на змінювані характеристики логістичного потоку для досягнення поставленої мети шляхом перерозподілу ресурсів. Об'єктом дій в системі управління ресурсним забезпеченням виробничої діяльності є процес руху сукупності потоків ресурсів (логістичний процес), предметом – замкнений цикл відтворення предметів праці (логістичний цикл), а суб'єктом – учасники логістичного процесу. Дана позиція відображає системний підхід до формування та управління сукупністю потоків ресурсів, що повинен забезпечити оптимальне співвідношення вартості та якості обслуговування внутрішніх і зовнішніх споживачів в умовах конкуренції за рахунок динамічної стійкості інтегральних характеристик та показників кожного потоку, синергізму їх сукупності й адаптивності в зовнішньому середовищі. Важливого значення в управлінні витратами підприємства набуває правильне визначення елементів ресурсного потоку, які в загальному вигляді являють собою товари, інформацію, енергію, засоби обробки та виробництва, а також інфраструктуру (будівлі, дороги, споруди тощо). Враховуючи численність елементів ресурсного потоку, можна розглядати ресурсні потоки як складні взаємопов'язані системи.

Ресурсні потоки відіграють значну роль в економіці, а їх зміна є основною в оптимізації технологічних процесів виробництва, ресурсно-технічного забезпечення, транспортування, дистрибуції продукції, раціоналізації обігу документів, проектування виробничих, складських і допоміжних приміщень, створення високоефективної комунікаційної інфраструктури та організаційних структур управління. Важливого значення набуває форма існування ресурсного

потоку, яка обумовлена самим його визначенням і проявляється у ресурсно-речовинних утвореннях, які можуть змінюватися в залежності від етапів просування. Ресурсний потік на етапі забезпечення виробництва підприємства ресурсами є потоком сировини, комплектуючих, допоміжних матеріалів. На етапі реалізації виробництва ресурсний потік являє собою напівфабрикати та інші елементи в залежності від його специфіки. На етапі розподілення та збуту ресурсні потоки приймають форму готової продукції.

Ефективне управління ресурсними потоками передбачає наявність цілей реалізації механізму управління, які проявляються в покращенні забезпечення виробничих підрозділів сировиною, матеріалами, напівфабрикатами, зменшенні витрат, що пов'язані із постачанням, забезпеченням найбільш ефективного використання виробничих потужностей; прискоренні обороту коштів, які були вкладені в матеріальні ресурси та запаси. Одночасно необхідно враховувати забезпечення заданого рівня обслуговування споживачів при одночасному зменшенні витрат, що пов'язані з рухом потоку готових виробів через мережу розподілення, постигне зменшення витрат на всіх етапах процесу реалізації продукції.

В процесі дослідження встановлена низка видів діяльності, які спрямовано на реалізацію цих цілей, а саме: організація закупівлі продукції; внутрівиробниче транспортування; контроль використання матеріальних ресурсів; контроль запасів; обробка портфеля замовлень; організація процесу розподілу готової продукції; пакування продукції; відвантаження готової продукції споживачам та сервісне обслуговування. Реалізація логістичного підходу дозволить забезпечити ефективний рух ресурсно-речовинних елементів через фази виробництва, постачання і розподілення продукції, який на будь-якому етапі має загальну технічну основу, а його раціоналізація конкретну і значущу ціль, яка полягає в економії витрат, що пов'язані з рухом потоків [6, с. 84].

Сутність «ресурсного потоку» відображає взаємообумовлений рух і трансформацію економічних, матеріальних, фінансових та інформаційних ресурсів у процесі задоволення виявленого платоспроможного попиту на готову продукцію. Рух ресурсів виникає при наявності попиту на кінцеву продукцію; рух матеріальних ресурсів є складовою частиною відтворювального циклу, у зв'язку з цим він повинен викликати зустрічний фінансовий потік; усякий рух (як зміна стану) викликає потік сполученої інформації. Визначення потреби в ресурсах на підставі отриманої інформації може бути подано різноманітними типами матриць шляхом комбінації трьох ознак: цілей, ресурсів (витрат) та

термінів вирішення задач або досягнення цілей програми.

Походження факторів формування ресурсної стратегії підприємства може мати внутрішній або зовнішній характер. Внутрішні фактори обумовлюються наявними та доступними підприємству ресурсами, зовнішні – його потребами у залученні додаткових обсягів ресурсів при виникненні стратегічної “ресурсної прогалини”, тобто різниці між потрібним та фактичним обсягом доступних ресурсів підприємства. “Ресурсна прогалина” являє собою не стільки недостатні обсяги ресурсів, що можуть бути придбані на відкритому ринку за наявні у підприємства кошти (відповідну частку капіталу), скільки перевищення необхідних витрат ресурсів (у вартісному виразі) над фактичним розміром капіталу. Виникнення такого розриву, який ніяким чином не може бути компенсований наявними коштами підприємства, означає, що забезпечення виконання обраних стратегій вимагає необхідність або залучення додаткових внесків учасників підприємства, або включення до підприємства нових учасників.

Переміщення потоку ресурсів неможливо здійснити без його розподілення, планування та встановлення господарських зв'язків. Ресурсний потік являє собою комплексну та відносно автономну підсистему, яка обумовлюється двома факторами: 1) складові фази регулюються не тільки постачанням, але й управлінням, виробництвом, перевезеннями, розподіленням; 2) специфічними особливостями основних цілей управління постачанням і ресурсним потоком.

Головна мета постачання полягає у своєчасному забезпеченні виробництва матеріальними ресурсами із заданими технологічними та вартісними параметрами. Для цієї діяльності є характерною переважно переробка економічної інформації. Основна мета організації ресурсного потоку при цьому полягає у збереженні продукції, мінімізації витрат при її переміщенні. Ця діяльність включає переробку інформації, яка містить вагові, габаритні та інші технічні показники продукції та дані про робітників і обладнання, що беруть участь у переміщенні вантажів.

Ключовими факторами формування додаткового обсягу ресурсів підприємства є ринкова ситуація на відповідних ресурсних ринках (товарному, фінансовому, ринку праці). Урахування та зіставлення описаних факторів вибору ресурсної стратегії, визначення необхідного для реалізації стратегії розвитку підприємства обсягу стратегічних ресурсів, встановлення можливостей залучення стратегічних ресурсів з внутрішніх і зовнішніх джерел визначають вибір певної стратегії залучення та використання стратегічних ресурсів. Задачею оцінки потреби в ресурсах на етапі стратегічного планування є неточний роз-

рахунок потреби у необхідних ресурсах, а загальна оцінка їхнього впливу на розроблювані плани, що повинна бути швидкою і достатньо точною, дозволяючи тим самим оперативно розробляти різноманітні альтернативні стратегії.

Ступінь непевності річних планів, що існує на практиці в більшості галузей промисловості, робить точну оцінку сумнівною. Необхідними умовами (але недостатніми) досягнення оптимальності використання ресурсів на підприємстві є також повна оцінка рівня виробничих можливостей (виробничого потенціалу) та визначення цілей підприємства (стратегічних та поточних), на досягнення яких будуть використані наявні ресурси. Одним з найважливіших факторів, що обумовлюють рівень виробничих можливостей підприємства, є його ресурсний потенціал. Ресурсний потенціал є це узагальнюючою характеристикою усіх видів наявних виробничих ресурсів підприємства, що можуть бути використані для досягнення його стратегічних (стратегічний потенціал) і поточних (виробничий потенціал) цілей. Ресурсний потенціал підприємства складається з таких елементів: чітко визначені цілі використання ресурсів; наявні ресурси підприємства, які можуть бути використані для досягнення його цілей (стратегічних та поточних); виробничі можливості підприємства, структурні та кількісні характеристики ресурсів, які необхідні для повного використання цих можливостей. Формування ресурсного потенціалу підприємства відбувається на трьох основних рівнях: національному; галузевому; підприємницькому та у трьох сферах: техніко-технологічній, економічній, соціально-організаційній.

Різноманітність, специфічність і складність ресурсного забезпечення підприємства, а також неабиякий вплив ходу і динаміки процесу використання виробничих ресурсів на ефективність функціонування виробничо-економічної системи у цілому, обумовлюють необхідність застосування комплексного системного підходу щодо вирішення проблеми управлінського регулювання процесів формування та використання виробничих ресурсів. Реалізація такого підходу насамперед передбачає формування на підприємстві спеціальної системи стратегічного управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємства.

На ефективність використання ресурсів на підприємстві значний вплив здійснює стабільність їх надходження. Це тим більш важливо для підприємства, оскільки порушення ритмічності надходження ресурсів приводить до таких негативних наслідків: порушення виробничого ритму; зниження якості продукції; зростання собівартості продукції; зниження ефективності використання інших видів ресурсів (виробничих фондів, енергетичних і трудових); збільшення витрат.

Підвищується ступінь ризику в ресурсному забезпеченні підприємства, оцінка і облік якого на підприємствах ігнорується. При цьому управління виробництвом і ресурсним постачанням обмежується цілями зниження витрат на сировину, не враховуючи втрати у випадку нестабільного забезпечення матеріалами, які не беруться до уваги. Найбільш загальні джерела ризику визначаються нестабільністю надходження ресурсів за обсягами, термінами і якісними характеристиками, а також нестабільними умовами збуту продукції. У цьому випадку інформацію для аналізу ризику може надати статистика ресурсного постачання і збуту підприємства. При цьому необхідно забезпечити поточний облік відхилень фактичного надходження матеріалів від запланованого рівня, який пов'язує результати виробничої діяльності із забезпеченням підприємства різними видами ресурсів. Необхідним є не тільки вибір найбільш надійних постачальників, але й забезпечення умов тривалої співпраці з ними. Необхідним є постійне і послідовне здійснення заходів зі зниження ємності ресурсів у продукції. Для цього необхідна реалізація відповідних методик аналізу і планування споживання ресурсів, визначення оптимального співвідношення попиту та пропозиції на ринку ресурсів. Регулювання співвідношення попиту та пропозиції на ринку ресурсів є передумовою управління внутрішніми ресурсними потоками підприємства та, відповідно, забезпеченням ресурсів [3, С. 306].

Для того, щоб краще представити процес управління ресурсними потоками, розглянемо динаміку логістичних тарифів маркетингового ланцюжка від елеватора до борту судна. Виходячи із світової практики виробники зерна повинні отримувати близько 80 % від ціни на умовах FOB. Витрати на ланцюжок від елеватора до судна не повинні перевищувати 20 відсотків від ціни FOB. Невиконання цієї умови веде до стагнації виробництва зерна. Динаміка логістичних тарифів маркетингового ланцюжка від елеватора до борту судна за 2007-2009 рр., представлена на рис. Найкращі ціни для виробників також забезпечуються високою конкуренцією серед експортерів та значним розвитком інфраструктури експорту.

Ресурси, виконуючи споживчі функції, утворюють відповідні потоки між учасниками процесу постачання, виробництва, обміну, споживання. При цьому на рівні окремого суб'єкту господарювання система руху ресурсів здійснюється в межах відповідних процесів. На рівні підприємства система руху матеріальних ресурсів проявляється в межах таких процесів, як: одержання матеріалів від зовнішніх постачальників; ресурсне забезпечення цехів (дільниць) та робочих місць; збут продукції.

Важливим напрямком ефективного

управління матеріальними ресурсами підприємства є визначення головної мети, яка може бути сформульована як необхідність створення "свого споживача". Наявність такої мети повинна кардинально змінити підхід до планування та управління всіма виробничо-господарськими об'єктами з погляду виділення цільових пріоритетів.

Якщо раніше головною метою постачання підприємства було положення щодо максимального завантаження усіх виробничих ресурсів, то в умовах ринкової нестабільності стають інші завдання: забезпечення високого рівня додержання термінів поставок; наявність малих запасів; мінімальний час виробничого циклу.

Підприємства змушені шукати нові шляхи збільшення потенціалу та можливості для забезпечення ресурсами без додаткового циклу закупівлі ресурсів у зовнішніх постачальників. Такі вимоги до сучасного підприємства вимагають інтегрованого підходу до дослідження виробничо-фінансових проблем всіх складових постачання, виробництва та збуту.

- Жовтень 2007 р.
- Жовтень 2008 р.
- Листопад 2009 р.

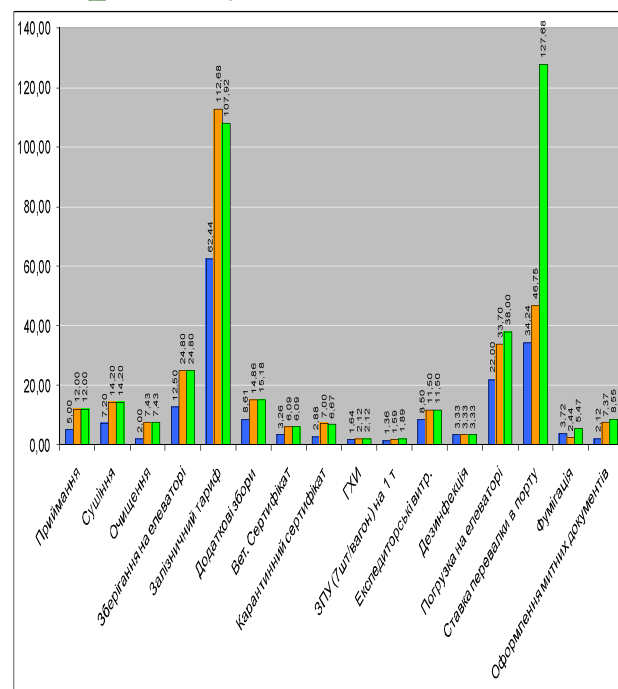


Рис 1. Динаміка логістичних тарифів маркетингового ланцюжка від елеватора до борту судна за 2007-2009 рр., грн./т. (Інформаційне джерело – дані Держкомстату України станом на 15.12.2009 р.)

**Висновки та перспективи подальших наукових досліджень в даному напрямку.** Таким чином, в процесі дослідження встановлено, що: 1) сутність ресурсного потоку відображає взаємообумовлений рух і зміну матеріальних, фінансових та інформаційних ресурсів у процесі

задоволення виявленого платоспроможного попиту на готову продукцію; "ресурсна прогалина" являє собою не стільки недостатні обсяги ресурсів, що можуть бути придбані на відкритому ринку за наявні у підприємства кошти (відповідну частку капіталу), скільки перевищення необхідних витрат ресурсів (у вартісному виразі) над фактичним розміром капіталу; 2) управління ресурсним забезпеченням являє собою

цілеспрямований вплив учасників процесу на змінювані характеристики логістичного потоку для досягнення поставленої мети шляхом перерозподілу ресурсів;

*Перспективи подальших наукових досліджень в даному напрямку пов'язані з розробкою шляхів вдосконалення механізму управління ресурсними потоками сільськогосподарських підприємств України.*

#### Література

1. Барнгольц С.Б. Методология экономического анализа деятельности хозяйствующих субъектов / С.Б. Барнгольц, М.В. Мельник. – Финанси и статистика. – 2003. – 240 с.
2. Бурковський І.Д. Матеріально-ресурсний потенціал аграрного сектора України: стан та напрями розвитку / І.Д. Бурковський // Економіка АПК. - 2002. - № 3. – С. 26-29.
3. Кіндій М.В., Білик М.В., Саталкін С.С. Мегатренди і розвиток логістичних послуг // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Логістика. – 2001. –№424. – с.306-312.
4. Клебанова Т.С., Берсуцкій Я.Г., Лепа Н.Н. и др. Принятие решений в управлении экономическими объектами: методы и модели. – Донецк: Изд-во ТОВ "Юго-Восток", ЛТД, 2002. – 276 с.
5. Лапин Е.В. Оценка экономического потенциала предприятия: [монография] / Е.В. Лапин – Сумы: ИТД "Университетская книга", 2004. – 360 с.
6. Лапин Е.В. Экономический потенциал предприятия: [монография] / Е.В. Лапин – Сумы: ИТД "Университетская книга", 2002. – 310 с.
7. Шемаєва Л.Г. Організація ресурсних та фінансових потоків на підприємстві: Автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.06.02 / Харків. держ. екон. ун-т. – Харків, 2001. – 20 с.
8. Шира Т.Б. Вплив інноваційно-технологічного потенціалу підприємства на конкурентоспроможність інноваційного продукту // Фінанси України. - № 1. - 2006. - С. 43
9. Шпичак О.М. Ціни, витрати, прибутки агровиробництва та інфраструктури продовольчих ринків / О.М. Шпичак. – К.: ІАЕ. – 2000. – 585 с.
10. Янок Д.А. Економічний зміст фінансових результатів / Д.А. Янок // Економіка АПК. – 2006. - № 11. – С. 91-95.
11. Balassa B. Trade liberalization And Reveal Comparative Advantare // Manchester Scholl of Economic and Social Studies. – 1965. - Vol. 33. – P. 78-96.
12. Hinloopen J., Marrewijk C. On the Empirical Distribution of the Balassa Index // W.P. Erasmus University Rotterdam. – 2000. – P. 60-75.

УДК 658+339.137.2

### МЕТОДИ ОЦІНКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ І МЕХАНІЗМУ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ В РИНКОВИХ УМОВАХ

**Агаджанов – Гонсалес К.Х.**

*В статті розкриті й обґрунтовані основні методи оцінки конкурентоспроможності та механізму функціонування підприємств в умовах ринку. Дана статистична оцінка рівня конкурентоспроможності та механізму функціонування сільськогосподарських підприємств України.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими чи практичними завданнями.** Характерна особливість ринкової економіки полягає в тому, що в процесі управління господарською діяльністю менеджером підприємств доводиться вирішувати не окремі завдання, а взаємопов'язані комплекси складних ринково-комерційних та виробничо-технологічних завдань. До таких завдань належить зокрема оцінка конкурентоспроможності підприємств. Однак, якщо узагальнити результати досліджень, можна зробити висновок, що рівень розроблення методичних основ оцінки конкурентоспроможності підприємств в ринковій економіці ще не відповідає сучасним вимогам та пріоритетам з точки зору управління господарською діяльністю підприємств. Розглянуті в статті

питання щодо аналізу методів оцінки конкурентоспроможності є достатньо актуальною проблемою на сучасному етапі розвитку економіки країни.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор.** Над вирішенням питань, пов'язаних з оцінкою конкурентоспроможності і механізму функціонування підприємств, працює багато вчених і спеціалістів різних галузей, зокрема В. Я. Амбросов [1, С. 3–9], В. С. Дієсперов [2, С. 57–62], С. М. Кваша [3, С. 99–104], М. Й. Малік [4, С. 58–102], О. В. Мальцев [5, С. 252–256], В. Я. Месель-Веселяк [6, С. 8–14], П. Т. Саблук [7, С. 3–13], М. В. Спіріна [8, С. 176–182], Б. К. Супіханов [9, С. 44–49] та інші. Дослідники сходяться на думці про необхідність засто-