

**Кустріч Л.О.**, к.е.н.,  
доцент кафедри менеджменту  
Уманський національний університет садівництва

## ОСОБЛИВОСТІ РЕСУРСНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА ПЛАНУВАННЯ ВИРОБНИЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

**Кустріч Л.О. Особливості ресурсного забезпечення та планування виробничої діяльності сільськогосподарських підприємств.** У статті досліджено особливості формування ресурсного забезпечення та планування виробничої діяльності сільськогосподарських підприємств для підвищення ефективності розвитку економіки країни. Визначено сутність та значення поняття ресурсного забезпечення підприємства. Проведено аналіз особливостей використання ресурсів у сільськогосподарській сфері. Проаналізовано сутність та мету планування діяльності сільськогосподарських підприємств. Запропоновано теоретико-методичні підходи до проведення оцінки планування виробничої діяльності сільськогосподарських підприємств.

**Ключові слова:** ресурс, планування, ефективність, оцінка, виробнича діяльність, сільськогосподарське підприємство.

**Кустріч Л.А. Особенности ресурсного обеспечения и планирования производственной деятельности сельскохозяйственных предприятий.** В статье исследованы особенности формирования ресурсного обеспечения и планирования производственной деятельности сельскохозяйственных предприятий для повышения эффективности развития экономики страны. Определены сущность и значение понятия ресурсного обеспечения предприятия. Проведен анализ особенностей использования ресурсов в сельскохозяйственной сфере. Проанализированы сущность и цели планирования деятельности сельскохозяйственных предприятий. Определены теоретико-методические подходы к проведению оценки планирования производственной деятельности сельскохозяйственных предприятий.

**Ключевые слова:** ресурс, планирование, эффективность, оценка, производственная деятельность, сельскохозяйственное предприятие.

**Kustrich L.A. Features of resource support and planning of production activities of agricultural enterprises.** In the article features of formation of resource maintenance and planning of industrial activity of the agricultural enterprises to improve the efficiency of the country's economy. The essence and meaning of the concept of enterprise resource support are determined. The analysis of the peculiarities of the use of resources in the agricultural sphere is carried out. The essence and goals of planning the activity of agricultural enterprises are analyzed. The theoretical and methodological approaches to the assessment of planning the production activity of agricultural enterprises are determined.

**Key words:** resource, planning, efficiency, evaluation, production activity, agricultural enterprise.

**Постановка проблеми.** В основі діяльності будь-якого підприємства лежить процес перетворення деякої сукупності ресурсів, які залежно від галузі, технології виробництва та інших факторів трансформуються у готову продукцію, або в набір наступних ресурсів, що мають більш високу цінність для споживачів. При цьому таке перетворення вихідних ресурсів у ході виробничої діяльності здійснюється за допомогою використання певного набору ресурсів підприємства. Тобто ресурсне забезпечення є основним фактором в організації і здійсненні виробничої діяльності, що, безсумнівно, вимагає обов'язкового процесу планування.

Недостатність теоретичних та практичних розробок, спрямованих на вирішення проблем формування, планування та використання ресурсного забезпечення підприємств сільськогосподарської галузі, зумовлює необхідність та актуальність системного дослідження даної проблематики.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Значний внесок у дослідження проблем формування трудового потенціалу і його складників зробили: І. Вініченко [2], О. Вишневецька [1], Д. Колліс [9], Д. Крисанов [8], Н.О. Піяга [7], С.О. Лукін [7], О. Попова [8], В. Прадун [8], Н. Скурська [8], Ю. Сорока [2], В. Трегобчук [8], А. Юзефович [8] та ін.

Система ресурсного забезпечення сільськогосподарського сектору ґрунтовно висвітлена в наукових працях Р. Бельмехова [3], С. Гове [11], Е. Захарової [3], Ю. Капітанець [4], О. Осауленко [6], Р. Отман [5], Дж. Пісано [10], Д. Тіс [10], Д. Сірмона [11; 12], Н. Шиана [5], А. Шуєна [11], М. Хітт [11; 12] та ін. Однак окремі аспекти управління соціальною та економічною ефективністю сільськогосподарських підприємств висвітлено ще недостатньо.

За високої позитивної оцінки наукових досліджень з указаної проблематики окремі аспекти щодо принци-

пів формування та планування діяльності сільськогосподарських підприємств залишаються дискусійними та потребують комплексного наукового вивчення.

Також малодослідженими залишаються питання методологічного характеру, пов'язані з розумінням особливості процесів прогнозування діяльності сільськогосподарських підприємств на регіональному рівні.

За таких умов питання дослідження принципів регіонального стратегічного планування і прогнозування розвитку сільськогосподарського сектору економіки набуває особливої актуальності та потребує теоретико-практичного вирішення.

**Постановка завдання.** Мета статті полягає у дослідженні особливостей формування ресурсного забезпечення та планування виробничої діяльності сільськогосподарських підприємств для підвищення ефективності розвитку економіки країни.

Зважаючи на вказану проблематику та визначену мету, головними завданнями дослідження є аналіз особливостей використання ресурсів та теоретико-методичне обґрунтування підходів до проведення оцінки планування виробничої діяльності сільськогосподарських підприємств.

**Виклад основних результатів.** Підприємства сільського господарства мають низку специфічних особливостей і проблем, пов'язаних із ресурсним забезпеченням виробничої діяльності та її плануванням. Передусім це пов'язано зі складом ресурсів, необхідних для діяльності підприємств [11, с. 57].

На думку І.І. Вініченко та Ю.О. Сороки, під ресурсним забезпеченням слід розуміти сукупність наявних у підприємницької структури видів ресурсів, пов'язаних між собою, використання яких дає змогу досягти максимального економічного ефекту [2, с. 35].

О.М. Вишнеvsька трактує це поняття як сукупність трудових, природних і матеріальних витрат, які визначаються кількістю, якістю і внутрішньою структурою кожного ресурсу [1, с. 28].

Ю.О. Капітанець вважає, що ресурсне забезпечення формується організацією з наявних у неї ресурсів і ресурсів, які підприємство не використо-

вує, але які є у зовнішньому середовищі, і тих, які можуть з'явитися у майбутньому [4].

Р. Отман та Н. Шиан визначають дане поняття як взаємопов'язану сукупність матеріально-речових, інформаційних засобів, а також самих працівників, які використовують (або можуть використовувати) їх у процесі виробництва [6, с. 170].

На думку О.Г. Осауленко, ресурси підприємства забезпечують можливість отримання максимального економічного ефекту в певний момент часу [7, с. 56].

Своєю чергою, Д. Сірмон і М. Хітт трактують поняття ресурсного забезпечення підприємства як характеристику наявності виробничих, фінансових та інноваційних ресурсів, які можуть бути активізовані для ефективного функціонування у поточному періоді, а також резервів і можливостей із мобілізації цих ресурсів, якими можна скористатися для забезпечення безперебійної економічної роботи на перспективу [12, с. 37].

Зважаючи на проведений аналіз літературних джерел щодо визначення сутності поняття «ресурсне забезпечення підприємства», пропонуємо розглядати цей термін не просто як сукупність ресурсів, а як визначальну величину ефекту від спільного використання основних видів ресурсів підприємницької структури.

В економічній літературі автори пропонують різні підходи до класифікації ресурсів, які становлять ресурсне забезпечення діяльності підприємств [1; 7; 8]. Виходячи з аналізу наявних підходів, нами пропонується така класифікація ресурсів сільськогосподарської сфери (табл. 1).

Склад і наявність ресурсів визначаються обсягом конкретного виду ресурсу, його структурою за номенклатурою й асортиментом, якістю та термінами поставок.

За таких умов слід виокремити процеси ресурсного забезпечення діяльності підприємства:

1. формування ресурсної бази, тобто залучення ресурсів для здійснення як основних виробничих процесів, так і допоміжних, які забезпечують функціонування самого підприємства;
2. відтворення і поповнення ресурсів;

Таблиця 1

**Ресурси сільськогосподарських підприємств**

Назва ресурсу	Класифікаційна ознака
Природно-кліматичні ресурси	потенційно необхідні для використання у виробництві природні речовини і сили природи, а також супутні кліматичні умови
Матеріально-технічні ресурси	сукупність створених людиною засобів виробництва, які також є результатом виробництва і використовуються у процесі виробництва
Фінансові ресурси	грошові кошти, які спрямовуються на організацію виробництва сільгосппродукції та її реалізацію
Трудові ресурси	частина працездатного населення, яка зайнята у виробничій діяльності на підприємствах сільськогосподарської галузі та/або яку можна до такої діяльності залучити
Інтелектуально-інформаційні ресурси	інтелектуальні продукти та інформація, що створені творчою працею людини та використовуються безпосередньо в процесах виробництва і прийняття управлінських рішень
Інші ресурси	ресурси, що забезпечують функціонування підприємства як економічного суб'єкта

Джерело: побудовано автором на основі [1; 7; 8]

3. утилізація і списання ресурсів;

4. використання ресурсів у кожному з перерахованих процесів.

На нашу думку, діяльність щодо формування ресурсного забезпечення є безперервним процесом, орієнтованим на тривалий період часу. Одним з основних завдань ресурсного забезпечення є забезпечення поточної виробничої діяльності підприємства. Таким чином, перед ресурсним забезпеченням будь-якого підприємства постає найважливіше завдання – недопущення виробничих помилок, що зумовлені невідповідністю руху матеріалів, товарів, інформації і компетенцій.

Для ефективного ресурсного забезпечення діяльності підприємств сільського господарства потрібен інструментарій, що дає змогу управляти відповідними функціями, а також рівнем необхідних витрат [3, с. 128]. У зв'язку із цим першочерговим завданням є планування ресурсного забезпечення діяльності підприємств сільського господарства.

Планування ресурсного забезпечення виробничої діяльності сільськогосподарських підприємств є важливою стадією внутрішньовиробничого управління. Проте найчастіше планування ресурсного забезпечення обмежується фінансовими аспектами планування, які зумовлені поширеною позицією менеджменту, що за наявності фінансів усі інші ресурси можна придбати за необхідності. Такий вузький підхід до планування ресурсного забезпечення негативно позначається на розвитку виробничої діяльності підприємства, оскільки в сучасній економіці дедалі більшої уваги набувають нефінансові ресурси: людський капітал, кваліфіковані трудові ресурси, технології, інформація та ін., придбання яких є неможливим у короткі терміни за необхідності, що виникла [3, с. 128].

Як функція менеджменту планування є безперервним процесом установлення й уточнення цілей та завдань щодо функціонування і розвитку підприємства. Крім того, планування – це:

- процес виявлення ресурсів і встановлення пропорцій між ресурсами і виробництвом;
- програмування, засноване на детальних розрахунках [5, с. 170];

– розроблення плану та його коригування, що включає прогнозування, обґрунтування, конкретизацію й опис діяльності господарюючого суб'єкта на найближчу і віддалену перспективу (рис. 1).

Тобто стосовно ресурсного забезпечення, планування – це безперервний процес установлення й уточнення цілей і завдань ресурсного забезпечення діяльності підприємства та його підрозділів, формування повного складу й оптимальної структури ресурсів, необхідних для забезпечення діяльності підприємства, розроблення планів щодо їх залучення, використання, відтворення й утилізації виходячи з наявного ресурсного потенціалу підприємства, сформованих умов функціонування і програми виробництва.

Сутність планування ресурсного забезпечення підприємств розкривається у таких аспектах.

1. Початкова базисна передумова планування ресурсного забезпечення – необхідність невинного рентабельного функціонування підприємства.

2. Планування ресурсного забезпечення – діяльність, здійснювана безперервно виходячи з наявних оперативних даних.

Мета планування ресурсного забезпечення – планомірне формування ресурсної бази підприємства для забезпечення його безперервного функціонування.

До завдань планування належать визначення коштів, ризиків та альтернатив досягнення цілей планування. План повинен містити:

- проміжні та кінцеві цілі й завдання ресурсного забезпечення діяльності підприємства;
- прогноз розвитку підприємства виходячи з тенденцій на ринках збуту продукції і ринках ресурсів;
- пріоритети в розподілі ресурсів;
- стратегії на випадок надзвичайних обставин;
- координаційні механізми.

При цьому завжди існує ймовірність помилки через невизначеність у зовнішньому середовищі. Проте планування дає змогу зменшити невизначеність майбутнього та забезпечити ефективне функціонування і розвиток підприємства.

Серед функцій планування ресурсного забезпечення сільськогосподарських підприємств слід виокремити основні:



Рис. 1. Схема процесу планування діяльності підприємства

Джерело: побудовано автором на основі [5; 10; 11]

**Методи планування ресурсного забезпечення сільськогосподарських підприємств**

Метод	Суть методу
Балансовий метод	Складання балансів згідно з основними видами ресурсів, облік яких можливий у натуральних і вартісних показниках (матеріальні, фінансові, трудові та ін.)
Нормативний метод	Застосування обґрунтованих норм і нормативів використання кожного виду ресурсів у процесі виробничої діяльності підприємства
Програмно-цільовий метод	Побудова дерева цілей, формування програм/процедур із їх реалізації і визначення ресурсів з урахуванням наявних обмежень
Метод планування за техніко-економічними чинниками	Передбачає урахування сукупності факторів: – технічних і технологічних; – зміна складу й обсягу виробленої продукції; – вдосконалення організації виробництва і праці; – інфляція і т. п.
Економіко-математичне моделювання	Побудова моделей ресурсного забезпечення підприємства із застосуванням економіко-математичного інструментарію

Джерело: побудовано автором на основі [4; 6; 11; 12]

– прогнозування – передбачення та обґрунтування очікуваного і бажаного стану діяльності підприємства в процесі обліку й аналізу сукупності необхідних, наявних, залучених і використовуваних ресурсів;

– ініціювання – активізація, стимулювання і мотивація запланованих дій, проектів та угод до процесів ресурсного забезпечення діяльності підприємства;

– оптимізація – забезпечення вибору допустимого та найкращого варіанту розвитку підприємства в конкретному соціально-економічному середовищі за певного рівня розвитку ресурсного забезпечення його діяльності;

– створення інформаційної бази для інформаційного забезпечення діяльності підприємства, впорядкування та систематизація інформаційних потоків, а також для контролю стану ресурсного забезпечення підприємства;

– координація та інтеграція діяльності структурних підрозділів та працівників підприємства, залучених до процесів ресурсного забезпечення;

– мотивація трудової активності працівників, які зайняті в процесах ресурсного забезпечення виробничої діяльності.

Реалізація зазначених функцій ресурсного забезпечення сільськогосподарських підприємств здійснюється за допомогою сукупності методів, що представлені в табл. 2.

**Висновки.** Дослідження особливостей формування ресурсного забезпечення та планування виробничої діяльності сільськогосподарських підприємств

для підвищення ефективності розвитку економіки країни показало, що для ефективного ресурсного забезпечення діяльності підприємств сільського господарства потрібен інструментарій, що дає змогу управляти відповідними функціями, а також рівнем необхідних витрат. У зв'язку із цим першочерговим завданням є планування ресурсного забезпечення діяльності підприємств сільського господарства.

Розглянуті принципи, функції та методи планування ресурсного забезпечення у своїй сукупності та у взаємозв'язку з метою і завданнями планування розкривають теоретико-методологічні особливості планування ресурсного забезпечення сільськогосподарських підприємств. Застосування цих методів на практиці дасть змогу підвищити ефективність планування ресурсного забезпечення на підприємствах сільськогосподарської сфери.

Проведене дослідження показало, що специфіка планування діяльності підприємства та використання ресурсного потенціалу сільськогосподарських підприємств є необхідним складником їх успішної діяльності. Однак, незважаючи на рівень опрацювання низки питань, пов'язаних із теорією і практикою формування ресурсного забезпечення підприємств, за межами наукового розгляду залишається багато проблем стосовно розроблення принципів побудови та організації управління ресурсним потенціалом підприємства. Вирішення такого роду питань буде сприяти сталому розвитку як сільськогосподарської галузі, так і економіці країни загалом.

**Список літератури:**

1. Вишневська О.М. Формування та оцінювання ресурсного потенціалу сільськогосподарських підприємств / О.М. Вишневська // Вісник ХНАУ. – 2007. – № 3. – С. 27–32.
2. Вініченко І.І., Сорока Ю.О. Ефективність використання ресурсного потенціалу сільськогосподарських підприємств / І.І. Вініченко, Ю.О. Сорока // Інвестиції: практика та досвід. – 2015. – № 22. – С. 34–37.
3. Захарова Е.Н., Бельмехов Р.К. Управление ресурсным потенциалом аграрного предприятия на основе системного подхода / Е.Н. Захарова, Р.К. Бельмехов // Экономика устойчивого развития. – 2013. – № 13. – С. 127–134.
4. Капітанець Ю.О. Ефективність використання ресурсів аграрного виробництва / Ю.О. Капітанець // Сталий розвиток економіки [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.gov.ua/portal/sos\\_gum/sre/2011\\_7/59.pdf](http://www.gov.ua/portal/sos_gum/sre/2011_7/59.pdf).

5. Отман Р., Шиан Н. Конфигурация создания ценности и управление ресурсами / Р. Отман, Н. Шиан // Стратегический менеджмент. – 2011. – № 3. – С. 169–176.
6. Осауленко О.Г. Сталий соціально-економічний розвиток: моделювання та управління / О.Г. Осауленко. – К., 2014. – 176 с.
7. Піняга Н.О. Ефективності використання ресурсного потенціалу сільськогосподарських підприємств : дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами» / Н.О. Піняга ; Львів. нац. аграр. ун-т. – Л., 2016. – 249 с.
8. Трегобчук В. Відтворення та ефективне використання ресурсного потенціалу АПК (теоретичні та практичні аспекти) / В. Трегобчук [та ін.]. – К. : Інститут економіки НАН України, 2013. – 259 с.
9. Collis D.J. (2014). Research Note: How Valuable are Organizational Capabilities? Strategic Management Journal. – № 8. – P. 148.
10. Teece D., Pisano G., Shuen A. (2017). Dynamic capabilities and strategic management. Strategic Management Journal. – № 18. – P. 15–30.
11. Sirmon D.G., Gove S., Hitt M.A. (2016). Resource management in dyadic competitive rivalry: the effects of resource bundling and deployment. Academy of Management Journal. – Vol. 5. – P. 927.
12. Sirmon D.G., Hitt M.A. (2013). Managing resources: linking unique resources, management and wealth creation in family firms. Entrepreneurship Theory and Practice. – Vol. 4. – P. 344.

УДК 005.21:005.93

**Куценко Є.К.,**  
аспірант кафедри економіки підприємств  
*Київський національний економічний університет*  
*імені Вадима Гетьмана*

## КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ ЦІННІСНО-ОРІЄНТОВАНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ

**Куценко Є.К. Концептуальні положення ціннісно-орієнтованого менеджменту підприємств.** У статті визначено необхідність формування сукупності наукових і практичних положень, які забезпечували би прийняття ефективних управлінських рішень, урахувавши сучасну мережу цінностей. Для цього досліджено еволюцію становлення та розвитку ціннісно-орієнтованого управління підприємством та його особливості з позиції сьогодення, обґрунтовано ключові етапи і базові принципи менеджменту за пріоритетом системи цінностей.

Встановлено, що ефективність ціннісно-орієнтованого управління значною мірою визначається політикою менеджменту, що спрямована на популяризацію цінностей, нівелювання протиріч між особистісними та груповими цінностями, мотивацію носіїв цінностей, а також стимулювання поведінки, яка забезпечує втілення цінностей компанії.

**Ключові слова:** стейкхолдерська теорія, ціннісно-орієнтоване управління, ціннісні установки, система цінностей, корпоративний егоїзм.

**Куценко Е.К. Концептуальные положения ценностно-ориентированного менеджмента предприятий.** В статье определена необходимость формирования совокупности научных и практических положений, обеспечивающих принятие эффективных управленческих решений, учитывая современную цепочку ценностей. С этой целью исследованы эволюция становления и развития ценностно-ориентированного управления предприятием и его особенности с позиции сегодняшнего дня, обоснованы ключевые этапы и основные принципы менеджмента по приоритету системы ценностей.

Установлено, что эффективность ценностно-ориентированного управления в значительной степени определяется политикой менеджмента, направленной на популяризацию ценностей, нивелирование противоречий между личностными и групповыми ценностями, мотивацию носителей ценностей, а также стимулирование поведения, которое обеспечивает реализацию ценностей компании.

**Ключевые слова:** теория стейкхолдеров, ценностно-ориентированное управление, ценностные установки, система ценностей, корпоративный эгоизм.

**Kutsenko I.K. Conceptual statements of value-based enterprise management.** The article determines the necessity of forming a set of scientific and practical provisions that would ensure the adoption of effective managerial decisions, taking into account the modern network of values. For this purpose, the evolution of the formation and development of value-based enterprise management and its features from today's point of