

---

УДК 658.5

JEL classification: M21

[https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6\(40\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6(40))

## ІНСТРУМЕНТАРІЙ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

**ГОНЧАРУК Андрій**

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту та адміністрування,

Хмельницький національний університет

<https://orcid.org/0000-0003-4690-9781>

e-mail: [goncharukam@khmnu.edu.ua](mailto:goncharukam@khmnu.edu.ua)

**ПІДКАМІНСЬКИЙ Микола**

аспірант,

Хмельницький національний університет

*У дослідженні у фокусі наукового дискурсу перебувають аспекти формування й ефективного використання ресурсного забезпечення підприємств промисловості. Охарактеризовано актуальність проблематики управління ресурсами, зокрема фінансовими, інтелектуально-кадровими, матеріально-технічними, техніко-технологічними, інвестиційними. На таких засадах метою дослідження визначено узагальнення теоретико-методичних засад та вдосконалення практичних рекомендацій з формування інструментарію механізму управління ресурсами промислових підприємств. Розроблено механізм з відповідною сукупністю його елементів та визначено інструменти ефективного ресурсного менеджменту підприємств промисловості. Визначено структуру ресурсного забезпечення суб'єкта реального сектора економіки. Сформульовано низку концепційних положень з раціонального формування та ефективного управління ресурсним потенціалом у виробничому бізнесі.*

*Ключові слова: ресурси, ресурсне забезпечення, ресурсний потенціал, управління підприємствами, промисловість, промислові підприємства, механізм управління, менеджмент.*

## RESOURCE MANAGEMENT TOOLKIT OF INDUSTRIAL ENTERPRISES

**HONCHARUK Andrii, PIDKAMINSKYI Mykola**

Khmelnytskyi National University

*In the study, the focus of the scientific discourse is on aspects of the formation and effective use of resource provision of industrial enterprises. The relevance of the problem of resource management, in particular financial, intellectual and personnel, material and technical, technical and technological, investment, is characterized. Based on these principles, the purpose of the study is to generalize the theoretical and methodological principles and improve practical recommendations for the formation of the toolkit of the resource management mechanism of industrial enterprises. A mechanism with an appropriate set of its elements has been developed and tools for effective resource management of industrial enterprises have been defined. The structure of resource provision of the subject of the real sector of the economy is determined. A number of conceptual provisions on the rational formation and effective management of resource potential in business have been formulated. It is shown that industrial enterprises in the course of their functioning (starting with the adjustment of production and economic processes and ending with the sale of competitive products and reproduction of production operations) attract and rationally use a wide range of resources. The leading groups of resource provision of industrial enterprises include: economic and functional resources, as well as elements of innovative, competitive, marketing and sales, organizational and managerial, commercial and other components of the resource potential of business. It has been proven that industrial enterprises face two groups of tasks: (1) rational formation and (2) effective use and reproduction of resources. The tools of the resource management mechanism of industrial enterprises are defined, namely: the formation of a full-fledged and rational (in terms of sources of financing and use) resource provision of the production process for the implementation of the production program and the plan of strategic development of production; formation of resource support for processes of innovation and technological modernization of the industrial and economic complex, strengthening the technological competitiveness of products and enterprises; effective use of intellectual and personnel and scientific and technical support; development of the resource support system for development and market introduction of new samples of competitive products; digitization of business processes and the growing role of IT support for production activities and marketing and communication processes; accumulation of the resource base of access to foreign markets, integration of the industrial enterprise into global networks of distribution of industrial products.*

*Keywords: resources, resource provision, resource potential, enterprise management, industry, industrial enterprises, management mechanism, management.*

ГОНЧАРУК, А., & ПІДКАМІНСЬКИЙ, М. (2024). ІНСТРУМЕНТАРІЙ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ. *Development Service Industry Management*, (2), 254–258. [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6\(40\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6(40))

HONCHARUK, A., & PIDKAMINSKYI, M. (2024). RESOURCE MANAGEMENT TOOLKIT OF INDUSTRIAL ENTERPRISES. *Development Service Industry Management*, (2), 254–258. [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6\(40\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6(40))

### **ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ**

### **ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОКІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ**

У сучасних умовах ефективне управління розвитком підприємств передбачає оперування складними інтегрованими економічними категоріями, здатними відображати цілісну картину стану і тенденцій розвитку майнової, виробничої та фінансово-економічної системи підприємства. До таких категорій відноситься й система ресурсів промислових підприємств, що підтверджується виконанням таких завдань, як формування

---

ресурсного забезпечення виробничого процесу для реалізації виробничої програми і плану стратегічного розвитку виробництва; інноваційно-технологічна модернізація виробничого комплексу, зміцнення технологічної конкурентоспроможності продукції та підприємства; ефективне використання інтелектуально-кадрового та науково-технічного забезпечення; розвиток системи ресурсного забезпечення розробки та виведення на ринок нових зразків конкурентоспроможної продукції; цифровізація бізнес-процесів та зростання ролі IT-забезпечення виробничої діяльності та маркетингово-комунікаційних процесів; акумулювання ресурсної бази виходу на зовнішні ринки, інтеграції у глобальні мережі розподілу промислової продукції вітчизняних промислових підприємств. Вказане актуалізує завдання подальшого розвитку теоретико-методичних засад та практичних рекомендацій з формування інструментарію механізму управління ресурсами промислових підприємств.

### ***АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ***

Різним аспектам узагальнення й подальшого розвитку і теоретико-методичних і прикладних засад формування й ефективного використання ресурсного забезпечення підприємств, у тому числі реального сектора економіки, зокрема промисловості, присвячені результати наукових досліджень таких науковців, як Т. Васильців, Р. Квасницька, Л. Квятковська, О. Латишева, В. Маречик, О. Маслак, Н. Міценко, А. Орехова, С. Сердак, М. Тарасюк, М. Чорна та ін. Вони слугують достатньо значним базисом, на основі якого можуть розвиватися нові напрацювання в частині якісного менеджменту ресурсного потенціалу суб'єктів господарювання, зокрема в промисловості України.

### ***ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ***

В сучасних складних і кризових умовах нестабільності актуалізуються нові виклики й загрози економічної безпеки й сталого розвитку вітчизняних промислових підприємств, що обумовлює потребу в нових наукових напрацюваннях в частині розробки інструментарію механізмів управління ресурсами вітчизняних промислових підприємств.

### ***ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ***

Метою статті є узагальнення теоретико-методичних засад та вдосконалення практичних рекомендацій з формування інструментарію механізму управління ресурсами промислових підприємств.

### ***ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ***

Ресурси у виробничій формі бізнесу відіграють одну з провідних ролей. Власне, якщо вести мову про виробничі ресурси, зокрема сировинні, то вони беруть безпосередню участь у виробництві готової продукції, складаючи значну частку в структурі її собівартості й доданої вартості. По суті, це головний складник промислової продукції підприємства.

З іншого боку, промислові підприємства, як і суб'єкти господарювання будь-якого іншого виду економічної діяльності, потребують капіталу, тобто інвестицій, за рахунок яких формується матеріально-технічна і техніко-технологічна база виробництва, а також фінансових, що потрібні для обслуговування виробничо-господарської діяльності, закупівлі товарно-матеріальних цінностей, обслуговування різного роду поточних виплат, оплати праці й т. п.

Оскільки йдеться про виробничий бізнес, то він не обходиться без трудового ресурсу – персоналу, який бере безпосередню участь у виробничих процесах, а також адміністративному обслуговуванні діяльності підприємства.

При тому, промислові підприємства використовують й інші ресурси. Йдеться про техніку і технології, нематеріальні, інформаційні, логістичні, маркетингові та інші компоненти ресурсного забезпечення будь-якого бізнесу, пов'язаного з реальним виробництвом і збутом на ринках готової продукції.

На загал, ресурси промислових підприємств слід розглядати як цілісний механізм, що функціонує як єдине ціле, дозволяє оперативно формувати та ефективно використовувати ресурсне забезпечення і потенціал (рис. 1).

Безперечно, економічний та ресурсний потенціал підприємств промисловості (з огляду на особливості цього виду економічної діяльності) характеризується специфічними ознаками. На переконання більшості науковців, це передусім позначається на структурних складниках ресурсів промислового підприємства.

Ресурси промислового підприємства включають не все його ресурсне забезпечення, а лише ту частину, яка пов'язана з прямою економічною діяльністю та досягненнями науково-технічної та інноваційно-технологічної роботи на підприємстві чи на замовлення підприємства, а також нові альтернативні ресурси та їх джерела. У відповідності до цього вважається, що ресурсний потенціал промислового підприємства охоплює: фінансові, трудові та матеріальні ресурси (традиційна група) та інформаційні, інноваційні, нематеріальні, технічні ресурси (група розвитку виробництва).



---

Хоча така складова ресурсів підприємства має право на існування (але не лише з приводу залучення інвестицій, а, скоріше, ширше – для продажу продукції, покращення лояльності покупців та споживачів тощо), але, радше, це елемент комплексу маркетингу та, на нашу думку, потребує свого належного врахування в межах не ресурсного, а конкурентного потенціалу підприємства.

Беззаперечно, наявні й інші особливості формування та використання ресурсного забезпечення безпосередньо на підприємствах промисловості, але наголосимо на тому, що в процесі аналізу економічної літератури не виявлено суттєвих особливостей щодо сутнісного трактування ресурсного потенціалу саме для підприємств промисловості. Втім, аналогічного висновку не робимо відносно структури ресурсного потенціалу промислових підприємств, при ідентифікації якої слід глибше проаналізувати специфіку цього виду економічної діяльності, умов функціонування та розвитку підприємств.

При формуванні моделі управління ресурсами промислових підприємств часто використовують низку показників за такими складовими ресурсного потенціалу, як організаційно-управлінський, виробничо-кадровий, фінансово-економічний, трудовий (організація та умови трудової діяльності), що дає підстави до їх виокремлення як домінантних для підприємств цього виду економічної діяльності. Окремо наголошується на важливості аналізування ефективності досягнення конкурентного статусу підприємства, що є додатковим аргументом на користь формування та реалізації конкурентного потенціалу промислових підприємств.

Важливою є й характеристика якості ресурсів як важлива ознака безпосередньо для підприємств промисловості. Така якість забезпечується поєднанням загальних та специфічних характеристик ресурсного потенціалу. До загальних віднесені: цінність, поліструктурність, складність, не стаціонарність, унікальність, адаптивність, мультиплікативність, граничність та гомеостатичність; до специфічних – ринковість, інноваційність, інтелектуальність та конкурентність. На нашу думку, власне, виділені специфічні ознаки й мають достатньо визначне значення при управлінні ресурсним забезпеченням промислових підприємств.

При тому, характерною ознакою промислових підприємств є орієнтація відносно збуту продукції не лише на регіональних, але й на зовнішніх ринках. Це накладає свій відбиток і на систему їх ресурсного потенціалу. Підсистема міжнародної зовнішньоекономічної діяльності потребує власного ресурсного забезпечення, у т. ч. організаційно-управлінського та інформаційно-комунікаційного. На цю особливість, вочевидь, також важливо звертати увагу.

Відносно такого аспекту механізму управління ресурсами промислового підприємства, як суб'єкти управління, то здебільшого думки науковців відносно цього питання достатньо тотожні. Проте, низка з них застосовує спрощений підхід, відносячи до суб'єктів управління керівництво підприємства, керівників та безпосередньо персонал структурних підрозділів, які мають відношення до залучення і використання матеріально-технічних, кадрових та фінансових ресурсів підприємства (часто це лише виробничий комплекс підприємства).

За ширшого підходу число осіб, відповідальних за управління, не обмежується лише внутрішніми кадрами, а враховує й зовнішніх суб'єктів. Так, до керуючої ланки механізму розвитку ресурсів промислового підприємства можуть відноситися керівники та власники бізнесу, а також зовнішні суб'єкти – представники постачальників, замовників, органів влади та навіть вищі органи державної законодавчої влади, які відповідальні за формування економіко-правових та інших умов, в яких промислові підприємства формують та відтворюють свій ресурсний потенціал. У принципі такий підхід достатньо раціональний і обґрунтований. Більше того, включення у механізм представників влади важливе й з позиції того, що галузь промисловості є стратегічною та системоутворюючим елементом не тільки в промисловості, але й для всього реального сектора економіки країни.

### **ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ**

#### ***І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ***

Промислові підприємства в ході свого функціонування (починаючи від налагодження виробничо-господарських процесів та завершуючи реалізацією конкурентоспроможної продукції і відтворенням виробничих операцій) залучають й раціонально використовують широкий спектр ресурсів.

До провідних груп ресурсного забезпечення промислових підприємств можна віднести: господарські та функціональні ресурси, а також елементи інноваційного, конкурентного, маркетингово-збутового, організаційно-управлінського, комерційного та інших складових ресурсного потенціалу бізнесу.

Перед промисловими підприємствами постає дві групи завдань: (1) раціональне формування та (2) ефективне використання і відтворення ресурсів. З-поміж системи інструментів, які цьому сприятимуть, доцільно виокремити наступні: формування повноцінного й раціонального (за джерелами фінансування та використання) ресурсного забезпечення виробничого процесу для реалізації виробничої програми і плану стратегічного розвитку виробництва; формування ресурсного забезпечення процесів інноваційно-технологічної модернізації виробничо-господарського комплексу, зміцнення технологічної конкурентоспроможності продукції та підприємства; ефективне використання інтелектуально-кадрового та науково-технічного забезпечення; розвиток системи ресурсного забезпечення розробки та виведення на ринок нових зразків конкурентоспроможної продукції; цифровізація бізнес-процесів та зростання ролі IT-забезпечення виробничої діяльності та маркетингово-комунікаційних процесів; акумуляція ресурсної бази

---

виходу на зовнішні ринки, інтеграції промислового підприємства у глобальні мережі розподілу продукції промисловості.

Впровадження системи зазначених інструментів у господарській практиці дозволить промисловим підприємствам забезпечувати належну ритмічність виробництва та розширення виробничих потужностей, оптимізувати витратомісткість виробництва і збуту продукції, зміцнити її конкурентоспроможність, стабільно розвиватися та нарощувати власний економічний потенціал, що особливо актуально для середовища війни і нестабільності.

Продовження досліджень у цьому напрямі стосується розробки методики аналізування стану та ефективності використання ресурсів промислових підприємств.

### Література

1. Орехова А. І. Економічний потенціал підприємства: сутнісні характеристики та структуризація. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 17. С. 308-313.
2. Квасницька Р., Тарасюк М. Структуризація потенціалу підприємства. *Вісник КНТЕУ*. 2017. № 1. С. 73-82.
3. Маслак О. І., Квятковська Л. А., Безручко О. О. Особливості формування економічного потенціалу підприємства в умовах циклічних коливань. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 9 (135). С. 36-46.
4. Васильців Т. Г., Магас Н. В. [Передумови конкурентоспроможності підприємств роздрібно торгівлі](#). *Науковий вісник НЛТУ України*. 2014. Т. 24. Вип. 2. С. 218-222.
5. Маречик В. Я., Невмержицька С. М. Розвиток управлінського потенціалу як запорука успішного функціонування підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2013. № 3. Т. 2. С. 237-242.
6. Васильців Т. Г., Лупак Р. Л., Юрків Н. Я. [Інституційне забезпечення розширення фінансових можливостей підприємств промисловості та АПК на регіональному рівні](#). *Фінанси України*. 2012. Вип. 3. С. 90-101.
7. Міценко Н. Г., Кумечко О. І. Ресурсний потенціал підприємства: сутність, структура, стратегія використання. *Науковий вісник НЛТУ*. 2010. Вип. 20.9. С. 193-198.
8. Сердак С. Е. Принципи ефективного управління ресурсами суб'єктів господарювання. *Економічний огляд*. 2008. № 2. С. 83-88.
9. Чорна М. В. Ціннісно-орієнтоване управління реалізацією ресурсного потенціалу торговельного підприємства : Монографія. Харків : ХДУХТ, 2015. 373 с.
10. Латишева О. В. Ресурсний потенціал підприємства: сутність, складові та особливості управління елементами забезпечення сталого розвитку. *Економічний вісник Донбасу*. 2018. № 3 (53). С. 126-130.
11. Васильців Т. Г. [Удосконалення дозвільної системи діяльності малих і середніх підприємств як засіб зміцнення їх економічної безпеки в умовах економічної кризи](#). *Вісник Донецького національного університету. Серія В. Економіка і право*. 2009. Вип. 1. С. 279-285.

### References

1. Orekhova, A. I. (2018). Economic potential of the enterprise: essential characteristics and structuring. *Economics and society*, vol.17, pp. 308-313.
2. Kvasnytska, R., Tarasiuk, M. (2017). Structuring of enterprise potential. *Visnyk KNTEU*. no. 1, pp. 73–82.
3. Maslak, O.I., Kvjatkovsjka, L.A., Bezruchko, O.O. (2012). Features of formation of economic potential of the enterprise in the conditions of cyclic oscillations. *Current problems of the economy*. no. 9 (135), pp. 36-46.
4. Vasylytsiv, T. G., Magas, N. V. (2014). Prerequisites for the competitiveness of retail enterprises. *Scientific Bulletin of NLTU of Ukraine*. Vol. 24. Issue 2, pp. 218-222.
5. Marechik, V.YA., Nevmerzhi'ka, S.M. (2013). Development of managerial capacity as a guarantee of successful operation of the enterprise. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, no. 3, vol. 1, pp. 237–242. (in Ukrainian).
6. Vasylytsiv, T.G., Lupak, R.L., Yurkiv, N.Ya. (2012). Institutional support for expanding the financial capabilities of industrial enterprises and agro-industrial complex at the regional level. *Finances of Ukraine*. Vol. 3, pp. 90-101.
7. Micenko, N.G., Kumechko, O.I. (2010) Resource potential of the enterprise: essence, structure, strategy of use. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy*, no. 20.9, pp. 193–198.
8. Serdak, S.E. (2008). Principles of effective resource management of business entities. *Economic review*. No. 2, pp. 83-88.
9. Chorna, M. V. (2015). Value-oriented management of the realization of the resource potential of a commercial enterprise. Kharkiv. 373 p.
10. Latsysheva, O. V. (2018). Resource potential of the enterprise: the essence, constituents and features of management of elements of sustainable development. *Ekonomichnyj visnyk Donbasu*, vol. 3 (53), pp. 126–130.
11. Vasylytsiv, T.G. (2009). Improving the licensing system of small and medium enterprises as a means of strengthening their economic security in the economic crisis. *Bulletin of Donetsk National University. Series B. Economics and law*. Vol. 1, pp. 279-285.