

КРИМЧАК Людмила

кандидат економічних наук, доцент
доцент кафедри менеджменту та адміністрування
Хмельницький національний університет
<https://orcid.org/0000-0002-2546-9257>
krymchakl@khmnu.edu.ua

КРИМЧАК Олександр

здобувач PhD
Хмельницький національний університет
<https://orcid.org/0009-0003-7497-7885>

П'ЯТНИЧКА Василь

здобувач PhD
Хмельницький національний університет
<https://orcid.org/0009-0000-2087-8134>
vasylpyatnychka2@gmail.com

**ФОРМУВАННЯ ІНСТРУМЕНТАРІО УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ
ДІЯЛЬНОСТІ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ З ПОЗИЦІЇ ЇХ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ**

Про актуальність питання ресурсного забезпечення діяльності промислових підприємств свідчить чимала кількість наукових досліджень. Дана стаття присвячена вивченню сутності ресурсного забезпечення діяльності підприємства та управлінню ним. В роботі здійснено аналіз основних складових ресурсного потенціалу підприємства. Визначено інструментарій управління ресурсним забезпеченням промислового підприємства та його значення для економічної безпеки підприємства. Встановлено, що формування ефективного інструментарію управління ресурсним забезпеченням діяльності промислових підприємств сприяє не лише забезпеченню ефективної та стабільної господарської діяльності, а й реалізації стратегії економічної безпеки підприємства.

Ключові слова: ресурсне забезпечення, ресурсний потенціал, промислове підприємство, економічна безпека, інструментарій управління.

KRYMCHAK Liudmyla, KRYMCHAK Oleksandr, PYATNYCHKA Vasyl

Khmelnitskyi National University

**FORMATION OF TOOLS FOR MANAGEMENT OF RESOURCE PROVISION OF INDUSTRIAL
ENTERPRISES' ACTIVITIES FROM THE POSITION OF THEIR ECONOMIC SECURITY**

This article is devoted to the study of the essence of resource support of the enterprise's activities and its management. Resource support is a set of financial, material, information or human resources, as well as processes that include planning, attracting, distributing, using and controlling the enterprise's resources. The paper analyzes the main components of the enterprise's resource potential: production component, resource-raw material, intangible, technical-technological, infrastructure, intellectual-human, financial-investment, marketing, scientific-technical, information and environmental components.

The toolkit for managing the resource support of an industrial enterprise and its significance for the economic security of the enterprise is determined. Such toolkit includes: organizational, managerial, production and information and communication tools. It has been established that the formation of an effective toolkit for managing the resource support of the activities of industrial enterprises contributes not only to ensuring effective and stable economic activity, but also to the implementation of the enterprise's economic security strategy. In addition, the toolkit ensures the security of all components of the resource potential of an industrial enterprise, the stability of all business processes of the enterprise, the minimization of risks and threats associated with the limitation or absence of one of the components of the resource potential, the competitiveness of the enterprise and its products in the domestic and foreign markets, support for the investment potential of the industrial enterprise, the adaptability of the enterprise to market changes, the protection of the components of the economic security of the industrial enterprise and the formation of opportunities for the development of the industrial enterprise.

Keywords: resource provision, resource potential, industrial enterprise, economic security, management tools.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ

ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Говорити сьогодні про економічну безпеку промислових підприємств, як про ключовий фактор їх стабільної діяльності та майбутнього розвитку, не можливо без розуміння ролі та ваги ресурсного забезпечення діяльності даних суб'єктів. Адже, забезпеченість ресурсами та ефективне управління ними є однією із умов дієвості системи економічної безпеки. Варто пригадати хоча б ресурсно-функціональний підхід до розуміння поняття «економічна безпека підприємства», згідно якого економічна безпека підприємства є нічим іншим, як найбільш ефективним використанням корпоративних ресурсів для забезпечення стабільного функціонування підприємства та його розвитку.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Різноманітні аспекти функціонування промислових підприємств завжди залишаються актуальними у вітчизняних наукових колах. Так, питанню ресурсного забезпечення діяльності підприємств присвячені праці багатьох науковців. Серед останніх напрацювань варто виділити дослідження А. Гончарука та М. Підкаміньського [1]. Питання ресурсного забезпечення діяльності вітчизняних підприємств з позиції їх економічної безпеки розкриті в праці Т. Васильціва, Р. Лупака та О. Микитина [2] та в роботі О. Гарафонові, Р. Янкового та І. Дворник [3], а дослідженню безпосередньо економічної безпеки промислових підприємств присвячені праці Є. Рудніченка, Н. Гавловської та С. Матюха [4] та ін.

ВИДІЛЕННЯ НЕВИРШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ

Попри наявність значної кількості досліджень, питання формування дієвого інструментарію управління ресурсним забезпеченням діяльності промислових підприємств потребує більш ґрунтовних досліджень, особливо з точки зору забезпечення їх економічної безпеки.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є аналіз основних складових ресурсного потенціалу підприємства, що формують інструментарій управління ресурсним забезпеченням діяльності промислових підприємств з позиції економічної безпеки.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Ресурси підприємства, за умови їх раціонального використання, є ключовим фактором успішного економічного розвитку підприємства. І мова йде не лише про наявність сировини, необхідної для щонайменше одного виробничого циклу, а й про фінансові ресурси, інвестиції, кадровий потенціал, в тому числі управлінський, інформаційну базу тощо. У своїх працях Полянська А. зазначає, що «значення та вплив ресурсів на ефективність роботи підприємства визначається роллю, яку відіграє ресурс для досягнення цілей підприємства, можливостями його заміни, рівнем впливу ціни на окремі ресурси та оцінюється системою показників, що характеризують ефективність використання ресурсів підприємства та визначають їх вплив на кінцеві результати діяльності» [5].

Цілком зрозуміло, що частина ресурсів, наявних в розпорядженні підприємства, використовується для досягнення позитивного економічного ефекту в певний період часу. Однак, з точки зору економічної безпеки підприємства, ресурсне забезпечення є ключовим фактором, що забезпечує функціонування підприємства на стратегічному рівні, фактором, який впливає на вибір стратегії розвитку суб'єкта господарювання загалом.

Ресурсне забезпечення розглядають в наукових колах, як «сукупність певних видів ресурсів (матеріальних, технологічних, трудових, фінансових, інформаційних, інтелектуальних) і джерел їх формування, що беруть безпосередню участь у процесах розвитку підприємства або можуть бути мобілізовані з метою забезпечення широкомасштабного використання його потенційних можливостей та переходу до якісно нового стану» [6], і як складну систему, «яка включає в себе сукупність послідовних, взаємопов'язаних етапів, систематизованих до цих завдань методик, методів, моделей, які дають можливість обґрунтувати, вибрати спосіб ресурсного забезпечення та оцінити ефективність обраного способу» [7].

Ресурсне забезпечення з позиції економічної безпеки має комплекс складових елементів, які забезпечують стабільність функціонування підприємства. До таких складових відносять [3]:

- фінансові ресурси, ефективне управління якими сприяє зниженню можливості виникнення фінансових ризиків діяльності, зокрема ризику неплатоспроможності підприємства чи загрозу виникнення непередбачуваних втрат тощо;
- матеріальні ресурси, за умови ефективного управління, забезпечують стабільність виробничих процесів;
- інформаційні ресурси (аналітичні дані, аналітичні системи тощо) є основою прийняття раціональних управлінських рішень;
- трудові ресурси, які включають рівень професійності персоналу, управлінський потенціал тощо – забезпечують ефективне управління всіма аспектами діяльності підприємства, в тому числі і ресурсним забезпеченням загалом.

Крім того, в наукових джерелах, коли мова йде про управління ресурсним забезпеченням, часто виділяють такі його складові, як організаційно-управлінські, виробничо-кадрові, фінансово-економічні та трудові [1]. Хоча зазначимо, що суть трактування складових та їх функціональний потенціал залишається незмінним.

Варто звернути увагу на один факт, і тут ми погоджуємося з науковцем Т. Васильцивим [2], що в силу розвитку та цифровізації усіх суспільних процесів, зокрема й господарських, окремі традиційні складові ресурсного забезпечення втрачають свою вагу на користь більш сучасним та інноваційним. Зокрема, це ті складові, які формують науково-технічний та інформаційно-комунікаційний потенціал промислових

підприємств, що дозволяє їм здійснювати діяльність орієнтовану на останні розробки та технології, проводити інноваційно-технологічне оновлення виробничого комплексу, автоматизувати та цифровізувати практично усі бізнес-процеси і ставати більш конкурентоспроможним на ринку тощо.

Загалом, дієвість системи економічної безпеки промислового підприємства залежить від ресурсного потенціалу. При чому вагому роль в даному випадку відводиться саме інструментарію управління ресурсним забезпеченням. В праці [2] колективом авторів здійснено більш ґрунтовний аналіз складу та сутності складових (елементів) ресурсного потенціалу промислових підприємств. Відповідно джерела [2], ресурсний потенціал включає наступні складові: виробнича складова, ресурсно-сировинна, нематеріальна, техніко-технологічна, інфраструктурна, інтелектуально-кадрова, фінансово-інвестиційна, маркетингова, науково-технічна, інформаційна та екологічна. Так, виробнича складова охоплює матеріально-технічну базу підприємства, ресурсно-сировинна – наявні ресурсні та сировинні запаси промислового підприємства. Техніко-технологічна та науково-технічна складові характеризують не лише наявні засоби та технології виробництва, а й ті інноваційні елементи, які можуть бути впроваджені у майбутньому в діяльність підприємства. Причому такі елементи включають кадрове забезпечення відповідного рівня професійної підготовки, в тому числі і управлінський персонал. Нематеріальна складова ресурсного забезпечення виходить поза межі традиційних складових, оскільки передбачає наявність в розпорядженні підприємства різних економічних та господарських ресурсів, як об'єкти інтелектуальної власності (корисні моделі, винаходи тощо), права на здійснення певних видів діяльності та ін. В свою чергу, інфраструктурна складова є важливим елементом для промислових підприємств та включає такі підскладові, як логістична, транспортна, складська та характеризує ефективність господарської діяльності з позиції своєчасності та ефективності обслуговування бізнес-процесів підприємства.

Фінансово-інвестиційна складова забезпечує обслуговування виробничої, фінансово-господарської та інвестиційної діяльності підприємства. Маркетингова складова є елементом маркетингової та збутової політики суб'єкта загалом та спрямована на формування лояльності споживачів, позиціонування продукції промислового підприємства на ринку та стимулювання збуту продукції.

Важливою в сучасних умовах розвитку суспільних відносин є інформаційна складова, або навіть дещо ширше – інформаційно-комунікаційна. Саме вона є сукупністю аналітичних даних, різного типу інформації, необхідної для прийняття раціональних та ефективних управлінських рішень, а також сукупністю комунікаційних каналів для встановлення взаємозв'язку з наявними та потенційними стейкхолдерами, що в комплексі сприяє забезпеченню досягнення цілей діяльності підприємства.

Особливістю промислових підприємств є врахування екологічної складової управління ресурсним забезпеченням. Адже екологічна відповідальність є сьогодні частиною загальної концепції соціальної відповідальності підприємства. В Концепції реалізації державної політики у сфері сприяння розвитку соціально відповідального бізнесу в Україні на період до 2030 року [8] визначено, що «поняття «соціально відповідальний бізнес» визначає відповідальну поведінку суб'єктів господарської діяльності за вплив їх рішень і дій на суспільство, навколишнє природне середовище, яка сприяє сталому розвитку суспільства, зокрема забезпеченню добробуту населення; враховує очікування суб'єктів господарської діяльності та суспільства; відповідає законодавству і міжнародним нормам поведінки; інтегрована у діяльність суб'єкта господарської діяльності».

На нашу думку, важливо виокремити ще одну складову, яка несе не менше навантаження на управління ресурсним забезпеченням промислових підприємств ніж проаналізовані нами елементи в даній роботі. Це організаційно-правова складова. Державне регулювання процесу використання природних ресурсів, встановлення правових режимів має на меті забезпечити раціональне використання ресурсів та реалізації державної екологічної політики. Дана складова не може бути залишена поза увагою вітчизняних промислових підприємств, які є саме тими суб'єктами господарювання, що своєю діяльністю можуть чинити вплив на навколишнє середовище та завдавати певної шкоди. І, можливо, не завжди дотримання правового режиму користування природними ресурсами є економічно-вигідним для суб'єктів, проте санкції за їх порушення можуть нести для підприємств значно більші втрати.

Загалом, аналіз складових ресурсного потенціалу промислових підприємств дає змогу узагальнити інструментарій управління ресурсним забезпеченням, акцентуючи увагу на основних завданнях, які реалізує інструментарій з точки зору економічної безпеки промислових підприємств (рис.1).

Таким чином, формування ефективного інструментарію управління ресурсним забезпеченням діяльності промислових підприємств сприяє не лише забезпеченню ефективної господарської діяльності, а й реалізації стратегії економічної безпеки підприємства. Загалом, вплив зазначеного інструментарію на економічну безпеку має прояв в наступному:

- захищеність усіх складових ресурсного потенціалу промислового підприємства;
- забезпечення стабільності та безперервності усіх бізнес-процесів промислового підприємства, відсутність тимчасових простоїв у роботі;
- мінімізація ризиків та загроз, пов'язаних з обмеженістю чи відсутністю одного зі складових ресурсного потенціалу;

- забезпечення конкурентоспроможності підприємства та його продукції на внутрішньому та зовнішніх ринках;
- підтримка фінансової стійкості (запасу фінансової міцності) та ліквідності промислового підприємства;
- підтримка інвестиційного потенціалу промислового підприємства;
- забезпечення гнучкості та адаптивності підприємства до ринкових змін;
- забезпечення захисту складових економічної безпеки промислового підприємства;
- формування можливостей для розвитку промислового підприємства тощо.



Рис. 1. Інструментарій управління ресурсним забезпеченням діяльності промислових підприємств з позиції економічної безпеки
*розроблено автором на основі [1; 2; 3]

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Ресурсне забезпечення являє собою не просто набір фінансових, матеріальних, інформаційних чи людських ресурсів, а й сукупність процесів, які включають планування, залучення, розподіл, використання та контроль ресурсів підприємства. Без ефективного ресурсного забезпечення, яке дозволяє реалізувати стабільність функціонування підприємства та мінімізувати вплив ризиків та загроз, не можливо забезпечити дієвість системи економічної безпеки. Саме тому важливо формувати ефективний інструментарій управління ресурсним забезпеченням діяльності підприємства, який в той же час є ключовим елементом системи управління економічною безпекою промислового підприємства та основним чинником реалізації стратегії його економічної безпеки.

Визначене питання має перспективи подальших досліджень, зокрема щодо формування підходів з удосконалення інструментарію управління ресурсним забезпеченням діяльності промислових підприємств з позиції забезпечення їх економічної безпеки.

Література

1. Гончарук А. Інструментарій механізму управління ресурсами промислових підприємств / А. Гончарук, М. Підкаміньський // *Development Service Industry Management*. – 2024. – № 2. – С. 254-258.
2. Васильців Т. Методико-прикладні аспекти управління ресурсним забезпеченням в системі економічної безпеки промислових підприємств / Т. Васильців, Р. Лупак, О. Микитин // *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. – 2025. – № 1. – С.64-68.
3. Гарафонова О. Ресурсне забезпечення в системі економічної безпеки підприємства: виклики сучасного глобального безпекового середовища та економічних конфліктів / О. Гарафонова, Р. Янковой, І. Дворник // *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. – 2025. – №1. – С.35-42.
4. Yevhenii Rudnichenko. Methodology for Assessing the State of Business Processes in Terms of Their Impact on the Economic Security of the Enterprise / Y. Rudnichenko, O.Samborska, S. Matiukh, N.Havlovska // URL: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-031-81557-7_17
5. Полянська А. Ресурсне забезпечення розвитку організацій в сучасних умовах господарювання / А. Полянська // URL: <http://www.pdaa.com.ua/np/pdf/81.pdf>.
6. Кремень О.М. Ресурсне та організаційне забезпечення ефективного розвитку підприємств (за матеріалами цукрових заводів України) : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 – «Економіка та управління підприємствами» / О.М. Кремень. – К., 2009. – 21 с.
7. Чорна А. Структура ресурсного забезпечення економічної безпеки підприємства/ А. Чорна//*Вісник Хмельницького національного університету*. – 2009 р. – № 4. – Т. 1. – С. 92-95.
8. Розпорядження КМУ від 24 січня 2020 р. № 66-р «Про схвалення Концепції реалізації державної політики у сфері сприяння розвитку соціально відповідального бізнесу в Україні на період до 2030 року». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/66-2020-%D1%80#Text>.

References

1. Goncharuk A. Instrumentarij mexanizmu upravlinnya resursamy` promy`slovy`x pidpry`yemstv / A. Goncharuk, M. Pidkamins`ky`j // *Development Service Industry Management*. – 2024. – # 2. – S. 254-258.
2. Vasy`g`civ T. Metody`ko-pry`kladni aspekty` upravlinnya resursny`m zabezpechennyam v sy`stemi ekonomichnoyi bezpeky` promy`slovy`x pidpry`yemstv / T. Vasy`g`civ, R. Lupak, O. My`ky`ty`n // *Visny`k Xmel`ny`cz`kogo nacional`nogo universy`tetu. Ekonomichni nauky`*. – 2025. – # 1. – S.64-68.
3. Garafonova O. Resursne zabezpechennya v sy`stemi ekonomichnoyi bezpeky` pidpry`yemstva: vy`kly`ky` suchasnogo global`nogo bezpekovogo seredovy`shha ta ekonomichny`x konfliktiv / O. Garafonova, R. Yankovoj, I. Dvorny`k // *Visny`k Xmel`ny`cz`kogo nacional`nogo universy`tetu. Ekonomichni nauky`*. – 2025. – #1. – S.35-42.
4. Yevhenii Rudnichenko. Methodology for Assessing the State of Business Processes in Terms of Their Impact on the Economic Security of the Enterprise / Y. Rudnichenko, O.Samborska, S. Matiukh, N.Havlovska // URL: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-031-81557-7_17
5. Polyans`ka A. Resursne zabezpechennya rozvy`tku organizacij v suchasny`x umovax gospodaryuvannya / A. Polyans`ka // URL: <http://www.pdaa.com.ua/np/pdf/81.pdf>.
6. Kremin` O.M. Resursne ta organizacijne zabezpechennya efekty`vno rozvy`tku pidpry`yemstv (za materia- lamy` czukrovy`x zavodiv Ukrayiny`) : avtoref. dy`s. na zdobuttya nauk. stupenya kand. ekon. nauk : specz. 08.00.04 – «Ekonomika ta upravlinnya pidpry`yemstvamy`» / O.M. Kremin`. – K., 2009. – 21 s.
7. Chorna A. Struktura resursnogo zabezpechennya ekonomichnoyi bezpeky` pidpry`yemstva/ A. Chorna//*Visny`k Xmel`ny`cz`kogo nacional`nogo universy`tetu*. – 2009 r. – # 4. – Т. 1. – S. 92-95.
8. Rozporyadzhennya KМУ vid 24 sichnya 2020 r. # 66-r «Pro sxvalennya Koncepciyi realizaciyi derzhavnoyi polity`ky` u sferi spry`yannya rozvy`tku social`no vidpovidal`nogo biznesu v Ukraini na period do 2030 roku». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/66-2020-%D1%80#Text>.