

УДК 338.242

DOI: <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2020-1-8>

**Завгородній Р.В.**

аспірант кафедри національної економіки,  
маркетингу та міжнародної економіки  
Класичного приватного університету

**Zavgorodniy Ruslan**

Postgraduate Student of Department of national economy,  
Marketing and international economic relations  
Classic Private University

## КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ РЕСУРСОЕФЕКТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ ГАЛУЗІ

## CONCEPTUAL BASIS OF FORMATION OF A RESOURCE EFFECTIVE SECTOR STRATEGY

*У статті досліджено концептуальні основи формування ресурсоефективної стратегії галузі. Проведено аналіз досліджень науковців, які розглядали питання формування стратегій галузі й питання ресурсоефективності галузі. Визначено актуальні проблеми ресурсоефективності, які входять до стратегічних завдань України. Зазначено, що розвиток галузі потребує розроблення універсальної схеми формування ресурсоефективних стратегій галузей. Проаналізовано підходи до трактування поняття «стратегія» на різних етапах економіки різними науковцями. Запропоновано визначення понять «стратегія галузі» та «ресурсоефективна стратегія галузі». Наведено основні принципи ресурсоефективної стратегії галузі. Визначено концепції розвитку галузі, які спрямовані на досягнення економічних, екологічних, соціальних цілей. Наведено етапи формування ресурсоефективних стратегій галузі з огляду на результати досліджень учених. Наведено групу рішень, які використовуються під час формування стратегії. Проаналізовано етапи та концепції формування ресурсоефективної стратегії розвитку галузі, які наведені вченими. Визначено, що результативність впровадження ресурсоефективних стратегій галузі в довгостроковому періоді проявляється в низці взаємозалежних механізмів. Визначено, що ресурсоефективність на національному й регіональному рівнях економіки має бути лінією підвищення конкурентоспроможності. Запропоновано параметри, на які має орієнтуватись українська економіка задля підвищення ресурсоефективності та покращення економіки. Зазначено, що загальна результативність впровадження ресурсоефективної стратегії є можливою через комплекс взаємозалежних заходів. Визначено, вдосконалено етапи формування ресурсоефективної стратегії розвитку галузі, які включають підготовчий етап, етап оцінювання потенціалу галузі, етап визначення стратегічних альтернатив та вибору стратегій, етап визначення механізмів реалізації стратегій, етап діагностики та моніторингу впроваджених ресурсоефективних стратегій галузі.*

**Ключові слова:** етапи формування стратегії, принципи ресурсоефективної стратегії галузі, стратегія галузі, оцінка, діагностика, ефективність.

*В статье исследованы концептуальные основы формирования ресурсоэффективной стратегии отрасли. Проведен анализ исследований ученых, которые рассматривали вопросы формирования стратегий отрасли и вопросы ресурсоэффективности отрасли. Определены актуальные проблемы ресурсоэффективности, входящие в стратегические задания Украины. Указано, что развитие отрасли требует разработки универсальной схемы формирования ресурсоэффективных стратегий отраслей. Проанализированы подходы к трактовке понятия «стратегия» на разных этапах экономики различными учеными. Предложены определения понятий «стратегия отрасли» и «ресурсоэффективная стратегия отрасли». Приведены основные принципы ресурсоэффективной стратегии отрасли. Определены концепции развития отрасли, направленные на достижение экономических, экологических, социальных целей. Приведены этапы формирования ресурсоэффективных стратегий отрасли с учетом результатов исследований ученых. Приведена группа решений, которые используются при формировании стратегии. Проанализированы этапы и концепции формирования ресурсоэффективной стратегии развития отрасли, которые приведены учеными. Определено, что результативность внедрения ресурсоэффективных стратегий отрасли в долгосрочном периоде проявляется в ряде взаимосвязанных механизмов. Определено, что ресурсоэффективность на национальном и региональном уровнях экономики должна быть линией повышения конкурентоспособности. Предложены параметры, на которые должна ориентироваться украинская*

экономика с целью повышения ресурсоэффективности и улучшения экономики. Указано, что общая результативность внедрения ресурсоэффективной стратегии является возможной через комплекс взаимосвязанных мер. Определены, усовершенствованы этапы формирования ресурсоэффективной стратегии развития отрасли, которые включают подготовительный этап, этап оценивания потенциала отрасли, этап определения стратегических альтернатив и выбора стратегий, этап определения механизмов реализации стратегий, этап диагностики и мониторинга внедренных ресурсоэффективных стратегий отрасли.

**Ключевые слова:** этапы формирования стратегии, принципы ресурсоэффективной стратегии отрасли, стратегия отрасли, оценка, диагностика, эффективность.

*The conceptual bases of formation of resource-efficient strategy of the branch are investigated in the article. The analysis of the researches of the scientists who considered the issues of forming the strategies of the industry and the issue of the resource efficiency of the industry was carried out. The actual problems of resource efficiency which are included in the strategic tasks of Ukraine are identified. It is noted that the development of the industry needs to develop a universal scheme for the formation of resource-efficient strategies of industries. Approaches to the interpretation of the concept of "strategy" at different stages of the economy and by different scientists are analyzed. The definition of the concept of "industry strategy" is proposed. The concept of definition of "resource efficient industry strategy" is proposed. The basic principles of resource-efficient industry strategy are outlined. The concepts of the development of the industry, which are aimed at achieving economic, environmental and social goals, are defined. The stages of formation of resource-efficient strategies of the branch based on the results of scientists are presented. Below is a group of solutions that are used in the formation of the strategy. The stages and concepts of forming a resource-efficient strategy for the development of the industry, which are presented by scientists, are analyzed. It is determined that the effectiveness of implementation of resource-efficient strategies of the industry in the long term is manifested in a number of interdependent mechanisms. It is determined that resource efficiency at the national and regional levels of the economy should be a line of increasing competitiveness. The parameters that the Ukrainian economy should focus on to improve resource efficiency and improve the economy are suggested. It is recognized that the overall effectiveness of implementing resource-efficient strategies is possible through a set of interdependent activities. The stages of formation of a resource-efficient sector development strategy have been identified and improved, which include the preparatory stage, the stage of the industry potential assessment, the stage of determining strategic alternatives and the choice of strategies, the stage of determining the mechanisms of strategy implementation, the stage of diagnostics and monitoring of implemented resource-efficient strategies of the industry.*

**Keywords:** stages of strategy formation, principles of resource-efficient industry strategy, industry strategy, evaluation, diagnostics, efficiency.

**Постановка проблеми.** Метою статті є дослідження основ формування ресурсоефективних стратегій галузі, визначення основних етапів формування стратегії галузі. Нині проблеми ресурсоефективності є досить актуальними та входять до найважливіших стратегічних завдань України. Забезпечення ресурсоефективного використання ресурсного потенціалу для різних країн та регіонів є одним з найважливіших питань, вирішення якого вплине на розвиток економіки та забезпечення соціальної стабільності загалом. Ресурсоефективне використання ресурсів передбачає не лише доцільність, але й економічну обґрунтованість. Формування ресурсоефективних стратегій галузі передбачає раціональні економічні витрати підприємств галузі, скорочення втрат у процесі експлуатації родовищ, відсутність уніфікованих технологій формування стратегічних планів ефективного ресурсоспоживання та розроблення наукових основ стратегічного управління ресурсоефективністю галузі.

Раціональне використання природних ресурсів включає не тільки доцільність, але й економічну обґрунтованість.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання стратегічного управління стратегіями та їх формування досліджували такі зарубіжні та українські науковці, як І. Ансофф, О.В. Бартошук, М. Портер, А. Томпсон, А.В. Ніконов, О.В. Шершньова. Однак спостерігається потреба комплексного дослідження формування стратегії галузі та визначення

основних концептуальних основ формування ресурсоефективних стратегій галузі.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Необхідним є формування концептуальних основ ресурсоефективних стратегій галузі. При цьому серед учених відсутня єдина позиція щодо визначення поняття «стратегія галузі», а також формування й застосування ресурсоефективних стратегій галузі, що визначає актуальність теми.

Формулювання цілей статті (**постановка завдання**). Метою статті є дослідження понять стратегії галузі та ресурсоефективної стратегії галузі, визначення та вдосконалення концептуальних основ формування ресурсоефективних стратегій галузі.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Кожна галузь економіки будь-якої країни прагне бути високоефективною та конкурентоспроможною, а також перспективним напрямом розвитку національної економіки. В сучасних умовах глобалізації економіки розвиток галузі потребує розроблення універсальної схеми формування ресурсоефективної стратегії розвитку галузі.

Пропонуємо розглянути підходи до трактування поняття «стратегія» задля з'ясування його змісту та сутності. В управлінській діяльності поняття стратегії почали вживати на початку 60-х рр. XX ст. У 1980 р. книга М. Портера «Стратегія конкуренції» [1] стала основою для розгляду трактування стратегії в контексті конкурентного середовища та вказувала на те, що один з основних підходів до вибору страте-

гії пов'язаний «з лідерством у мінімізації витрат». А. Томпсон та А. Стрікленд трактують поняття «стратегія» як «комбінацію із запланованих дій і швидких рішень з адаптації до нових досягнень промисловості та нової диспозиції на полі конкурентної боротьби» [2, с. 20].

О.С. Віханський визначає стратегію так: вона більше орієнтована на усунення незначних витрат, крім того, її реалізація має характер тимчасових або короткострокових заходів.

З часом трактування поняття «стратегія» змінилося й набуло більш широкого значення. Аналіз підходів до трактування поняття «стратегія» показав, що її трактують як довгострокову концепцію дій, правил, які необхідно виконати для досягнення запланованих результатів. Стратегія реалізується за допомогою коригувальних дій, прийняття окремих рішень та прогнозування потенційних загроз, які можуть виникнути під час реалізації планів.

Незважаючи на потужний внесок науковців у визначення поняття «стратегія», залишається невідзначеним поняття «стратегія галузі». Пропонуємо прийняти, що стратегія галузі може бути визначена як комплекс заходів, цільових програм, які орієнтовані на визначення пріоритетів і напрямів розвитку ресурсоефективності галузі, забезпечення динамічного розвитку галузі.

Розуміння поняття стратегій ресурсоефективності, який зберігся в українській практиці, приводить до впровадження підприємствами тільки традиційних та організаційно-технічних методів, інструментів, що дають змогу заощаджувати окремі види ресурсів, не маючи всезагальної стратегічної спрямованості на ресурсоефективність і ресурсозбереження [3].

Пропонуємо вдосконалити визначення ресурсоефективної стратегії таким чином: це довгостроковий комплекс напрямів діяльності, що дають змогу забезпечувати конкурентні переваги, реагувати на зміну зовнішнього середовища, раціональне використання ресурсів з використанням інноваційних технологій.

До основних принципів ресурсоефективної стратегії галузі мають належати:

- принцип наукової обґрунтованості;
- принцип системності;
- принцип об'єктивності;
- принцип прозорості;
- принцип контрольованості.

Під час формування ресурсоефективної стратегії галузі необхідно враховувати ефективне використання ресурсів, які належать до певної галузі, та детальне теоретичне розроблення тих понять, що використовуються в практиці стратегічного управління, з огляду на ресурсоефективність [3].

Дуже тривалий час на глобальному рівні вирують дискусії щодо формування нових стратегій розвитку галузі, які б сприяли вирішенню кількох системних завдань. Одними із завдань є захист довкілля та відновлення ресурсної бази, покращення економічного стану та пришвидшення економічних темпів розвитку. Для вирішення цих було запропоновано концепцію сталого розвитку, яка розроблена Організацією Об'єднаних Націй з промислового розвитку (ЮНІДО)

разом з Програмою Організації Об'єднаних націй з навколишнього середовища (ЮНЕП) та поєднує в логічну систему певний комплекс заходів, що спрямований на досягнення одночасно економічних, екологічних, соціальних цілей.

Процес формування ресурсоефективних стратегій галузі складається з послідовних та логічних етапів, де існує зворотний зв'язок, і впливу кожного етапу на їх сукупність загалом. Пропонуємо навести групу рішень, які виділяє І. Ансофф [4] під час формування стратегії:

- внутрішнє оцінювання;
- оцінювання зовнішніх можливостей;
- формулювання цілей і вибір завдань;
- рішення про портфельну стратегію;
- конкурентна стратегія;
- створення альтернативних проектів, їх відбір та реалізація.

М. Мескон, формуючи стратегію, виділяє такі етапи, як розроблення місії та цілей; оцінювання та аналіз зовнішнього середовища; управлінське обстеження сильних і слабких сторін; аналіз стратегічних альтернатив; вибір стратегії, реалізація та оцінювання стратегії [5].

Під час формування стратегій галузі повинна відбуватись взаємодія стратегічного мислення, формальної системи планування й поточних ситуаційних рішень певної галузі.

Орієнтуючись на погляди науковців під час визначення етапів формування стратегії, пропонуємо визначити етапи формування ресурсоефективної стратегії розвитку, які включають (рис. 1):

- підготовчий етап;
- етап оцінювання потенціалу галузі;
- визначення стратегічних альтернатив та вибір стратегій;
- етап визначення механізмів реалізації стратегій;
- діагностику та моніторинг впроваджених ресурсоефективних стратегій галузі.

Як зазначає А.В. Ніконов, стратегічний процес повинен складатися зі стратегічного мислення, формальної системи планування й поточних ситуаційних рішень, які стосуються окремої галузі.

Зазначимо, що на рівні країни для досягнення позитивних результатів ресурсоефективної стратегії існуватиме потреба переорієнтації всієї економіки України, відповідно до чого експортна діяльність повинна буде узгоджуватися з масштабами діяльності українських компаній на закордонних ринках

Результативність впровадження ресурсоефективних стратегій галузі в довгостроковому періоді проявляється в низці взаємозалежних механізмів (бюджетних, економічних, соціальних, екологічних).

Щодо економічної ефективності, то можуть бути визначені строки окупності інвестицій, абсолютні й відносні показники фінансової результативності.

Бюджетна ефективність може бути оцінена за допомогою обов'язкових платежів. Соціальна ефективність визначається можливістю створення нових робочих місць, поліпшення умов життя й праці, підвищення якості життя загалом [3]. Екологічний ефект упровадження ресурсоефективних технологій



Рис. 1. Етапи та концепції формування ресурсоефективних стратегій галузі

Джерело: розроблено автором

проявляється у вигляді зниження екологічного навантаження на територію й дотримання встановлених екологічних нормативів.

Стратегічне управління й планування загалом включає розроблення регіональних стратегій. На макрорівні стратегічне управління ресурсоефективністю включає стратегічні пріоритети держави, що орієнтуються на економічне використання національних ресурсів, зокрема природних.

Ресурсоефективність на національному й регіональному рівнях економіки повинна бути лінією підвищення конкурентоспроможності. На національному рівні досягнення параметрів ресурсоефективної стратегії потребує таких змін української економіки:

- орієнтація розвитку окремої галузі на внутрішнє споживання;
- покращення потужностей, що здійснюють великомасштабне ресурсозбереження й переробку ресурсів,
- пошук та використання альтернативних ресурсоефективних джерел із застосуванням інвестиційного потенціалу.

Під час формування ресурсоефективних стратегій доцільно проводити оцінювання факторів ринкового середовища відповідно до управлінських, виробничих та ринкових характеристик.

До управлінських характеристик належать оцінювання якості організації обліку ресурсів, відсутність достовірної нормативної бази для аналізу рівня витрат ресурсів, виявлення незадовільного управління виробничими витратами. До виробничих характеристик належать оцінювання й виявлення застарілих та зношених фондів, перевантаженість об'єктами інфраструктури, оцінювання якості стану запасів, ресурсозберігаючі технології.

Ринкові характеристики включають низьку конкурентоспроможність та ступінь залежності від ресурсів постачальників. Значення стратегічного управління забезпеченням ресурсоефективності регіонів є великим, тому що глибина процесів щодо підвищення конкурентоспроможності продукції значною мірою визначається наявністю науково обґрунтованих стратегій ресурсоефективності в регіоні. Саме тому доцільним є впровадження регіональної стратегії, яка сприяє координації дій місцевих органів виконав-



чої влади та органів місцевого самоврядування, територіальних органів міністерств та інших центральних органів виконавчої влади, підприємств, установ та організацій усіх форм власності у вирішенні проблем з підвищення ресурсоефективності галузі [5].

**Висновки.** У статті розглянуто підходи до сутності й трактування понять «стратегія», «ресурсоефективна стратегія»; визначено, що залишалось невідзначеним поняття «стратегія галузі».

Запропоновано поняття «стратегія галузі», яке визначено як комплекс заходів, цільових програм, які орієнтовані на визначення пріоритетів і напрямів розвитку ресурсоефективності галузі, забезпечення динамічного розвитку галузі.

Також удосконалено поняття «ресурсоефективна стратегія галузі» таким чином: це довгостроковий комплекс напрямів діяльності, що дають змогу забезпечувати конкурентні переваги, реагувати на зміну зовнішнього середовища, раціональне використання ресурсів з використанням інноваційних технологій.

Зазначимо, що загальна результативність впровадження ресурсоефективної стратегії є можливою через комплекс взаємозалежних заходів, тому у статті визначено та вдосконалено етапи формування ресурсоефективної стратегії розвитку галузі, які включають підготовчий етап, етап оцінювання потенціалу галузі, етап визначення стратегічних альтернатив та вибору стратегій, етап визначення механізмів реалізації стратегій, етап діагностики

та моніторингу впроваджених ресурсоефективних стратегій галузі.

#### Бібліографічний список:

1. Портер М. Стратегія конкуренції: методика аналізу галузей і діяльності конкурентів / пер. з англ. К.В. Олійника, Р.М. Скільського. Київ : Основи, 1997. 390 с.
2. Томсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / пер. с англ. 12-е изд. Москва : Вильямс, 2006. 928 с.
3. Ніконов А.В. Концептуальні засади формування ресурсоефективної стратегії розвитку нафтогазового комплексу регіону. *Економіка і регіон*. 2012. № 4. С. 120–126.
4. Ансофф І. Новая корпоративная стратегия. Санкт-Петербург : Питер, 1999. 416 с.
5. Бартошук О.В. Концептуальні підходи до формування стратегії розвитку туристичної галузі. *Економічний часопис XXI*. 2012. № 3. С. 38–41.

#### References:

1. Porter M. (1997) Competition strategy: Methods of analysis of industries and activities of competitors / trans. from English. K.V. Oliynyk, R.M. Skilsky. Kyiv : Osnova (in Ukrainian).
2. Thomson A.A., Strickland A. J. (2006) Strategic management: concepts and situations for analysis / trans. with English. 12th ed. Moskov : Williams (in Russian).
3. Nikonov A.V. (2012) Conceptual bases of formation of resource-efficient strategy of development of oil and gas complex of the region. *Economy and region*. № 4. P. 120–126.
4. Ansoff I. (1999) A new corporate strategy. Sankt-Petersburg : Peter.
5. Bartoshuk O.V. (2012) Conceptual approaches to the formation of tourism industry development strategy. *Economic Journal XXI*. № 3. P. 38–41.