

УДК 658.15

Гопкало О.І.

## МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА: ПРИНЦИПИ, ЦІЛІ, ЗАДАЧІ

На основі критичного аналізу літературних джерел сформульовано принципи, цілі та задачі управління ресурсним потенціалом промислового підприємства.

**Ключові слова:** ресурсний потенціал, принципи, система, цілі, задачі, організаційно-економічний механізм.

On the basis of critical analysis of the bibliographic sources the principles, goals and tasks of managing the resource potential of an industrial enterprise were formulated.

**Keywords:** resource potential, principles, system, goal, tasks, organizational-economic mechanism.

Незадовільний фінансовий стан більшості промислових підприємств України спонукає підприємства до відмови від стратегічних цілей розвитку на користь простого тимчасового, у короткостроковій перспективі, виживання. Але саме за таких умов підприємства не лише відмовляються від реалізації стратегічних планів на користь забезпечення своєчасного вирішення поточних завдань, а й вдаються до пошуку внутрішніх ресурсів і можливостей з метою їх подальшого використання. Саме тому чи не найважливішою стає проблема забезпечення ефективного функціонування системи управління ресурсним потенціалом промислових підприємств через впровадження дієвого організаційно-економічного механізму управління ресурсним потенціалом промислового підприємства.

Дослідженню питання управління потенціалом присвячено численні роботи українських і зарубіжних вчених, а саме О.Ареф'євої, О. Божанової, А. Воронкової, І. Должанського, Н. Краснокутської, Є.Лапіна, М. Рогози, О. Федоніна, І. Фесенко, С. Чимшита, Л. Яструбецької та ін.. Незважаючи на значний обсяг наукових робіт у вказаній сфері питання розробки і впровадження організаційно-економічного механізму управління ресурсним потенціалом промислового підприємства потребує подальшого дослідження.

Метою даного дослідження є визначення структури організаційно-економічного механізму управління ресурсним потенціалом промислового підприємства, основних принципів і задач управління ресурсним потенціалом.

Щодо визначення сутності і структури управління потенціалом, вчені не мають одностайної думки. Так, С. Чимшит визначає управління потенціалом як цілеспрямоване формування складу та структури утворюючих елементів потенціалу і встановлення взаємозв'язків між ними. [2] І. Фесенко пропонує розглядати управління ресурсним потенціалом як систематичну, динамічну, планову і комплексну діяльність щодо життєздатності промислового підприємства, яка може розглядатися як сукупність взаємозв'язків і взаємодій між елементами системи управління, що спрямована на зміцнення конкурентних позицій підприємства, і, як наслідок, нарощення прибутку для забезпечення подальшого росту. [3]

Мета управління ресурсним потенціалом промислового підприємства повинна відповідати стратегічним і тактичним цілям підприємства. Здебільшого, у якості мети управління ресурсним потенціалом промислового підприємства вчені пропонують розглядати підвищення конкурентоспроможності даного підприємства. [12] Таке формулювання на думку автора є узагальненим і потребує конкретизації відповідно до напрямку дослідження. Зважаючи на сучасні умови функціонування промислових підприємств та відповідно до завдань дослідження метою управління ресурсним потенціалом промислового підприємства автор пропонує вважати оптимізацію ресурсоемності продукції підприємства на тлі забезпечення відповідного рівня конкурентоспроможності продукції підприємства та підвищення результативності діяльності підприємства.

Стосовно завдань управління ресурсним потенціалом підприємства, аналіз досліджень у цій сфері дозволяє виокремити наступні:

- визначення факторів, що впливають на ресурсний потенціал підприємства;
- визначення оптимальної структури управління ресурсним потенціалом підприємства,
- визначення напрямків розвитку ресурсного потенціалу, підвищення ефективності виробництва, досягнення підприємством необхідних обсягів і якості виробленої продукції [1,10].

На думку автора серед основних завдань управління ресурсним потенціалом промислового підприємства необхідно конкретизувати наступні:

- моніторинг наявного ресурсного потенціалу промислового підприємства та рівня його використання;
- визначення напрямків розвитку ресурсного потенціалу відповідно до стратегічних та тактичних цілей промислового підприємства;
- визначення основних зовнішніх та внутрішніх факторів, що впливають на ресурсний потенціал промислового підприємства у процесі його формування, розподілу, використання і відновлення;
- визначення структури управління ресурсним потенціалом промислового підприємства, що забезпечить оптимізацію процесу його формування, розподілу, використання і відновлення.

Системі управління ресурсним потенціалом підприємства, як і будь якій іншій економічній системі, притаманні окремі властивості. Досить докладно перелік властивостей, що притаманні системі управління ресурсним потенціалом вугледобувного підприємства, визначено у роботі І. Фесенко [3]. На думку науковця до основних властивостей системи управління ресурсним потенціалом вугледобувного підприємства належать:

- складність — ресурсний потенціал підприємства включає складові, які в свою чергу, можна поділити на дрібні елементи;
- структурність — ресурсному потенціалу підприємства притаманна певна ієрархічна побудова, яка відображає зміст і співвідношення його складових і здатна підтримувати цілісність;
- динамічність — ресурсний потенціал підприємства формується та розвивається в умовах нестабільного середовища, враховуючи відкритість та динамічність змін його зовнішнього середовища, вивчати ресурсний потенціал в статичному стані неможливо;
- адаптивність — ресурсний потенціал підприємства має швидко реагувати на зміни, які відбуваються у внутрішньому та зовнішньому середовищі;
- пропорційність — усі елементи ресурсного потенціалу підприємства формуються в умовах узгодженості їх кількості;
- часова обмеженість — реалізація ресурсного потенціалу підприємства — це завдання довгострокового характеру, яке обумовлено неможливістю врахування всіх факторів впливу на його величину у короткостроковому періоді;
- реалістичність — чинники, що формують ресурсний потенціал підприємства, повинні мати конкретну практичну спрямованість.

Наведений перелік досить детально визначає основні властивості системи управління ресурсним потенціалом промислового підприємства, та все ж, на думку автора, серед основних властивостей системи управління також необхідно відзначити:

- оптимальність – наявність та обсяг кожного елементу, що формує систему ресурсного потенціалу промислового підприємства, повинно відповідати загальній меті оптимізації ресурсного потенціалу промислового підприємства, залежить від завдань ресурсного потенціалу промислового підприємства і визначається окремо для кожного промислового підприємства;

▪ випереджальний характер її формування – наявний ресурсний потенціал промислового підприємства забезпечує майбутній стан конкурентоспроможності промислового підприємства, що визначає необхідність попереднього визначення і формування достатнього рівня ресурсного потенціалу промислового підприємства, ефективно управління яким забезпечить достатній рівень конкурентоспроможності підприємства.

Формування і ефективне функціонування системи управління ресурсним потенціалом підприємства ґрунтується на сукупності принципів. До основних принципів управління ресурсним потенціалом промислового підприємства, що забезпечують конкурентоспроможність підприємства і досягнення ним високого рівня розвитку, за результатами існуючих досліджень [6,7] можливо віднести: науковість, оптимальність, комплексність, об'єктивність, економічність, гнучкість, оперативність, адаптивність, безперервність, інноваційність, організаційне новаторство. Більш детально сутність основних принципів системи управління ресурсним потенціалом промислового підприємства наведено у таблиці 1.

Таблиця 1

**Базові принципи управління ресурсним потенціалом промислового підприємства**

Принцип	Сутність принципу
Принцип науковості	Базування управління ресурсним потенціалом підприємства на науковому підґрунті, використання світового надбання дослідників із зазначеного питання з тим, щоб врахувати накопичений досвід у сфері управління формуванням, розподілом, використанням і відновленням ресурсного потенціалу підприємства.
Принцип оптимальності	Припускає вибір найкращого варіанта для вирішення завдань ефективного управління ресурсним потенціалом промислового підприємства.
Принцип комплексності	Передбачає системність і взаємозв'язок процесів планування, організації, мотивації, обліку, аналізу та контролю при реалізації виробничо-господарської діяльності на основі механізмів управління ресурсним потенціалом промислового підприємства.
Принцип об'єктивності	Обумовлює необхідність об'єктивного підходу до визначення рівня ресурсного потенціалу промислового підприємства та причин появи проблем в системі управління ресурсним потенціалом промислового підприємства з метою використання найбільш ефективних методів для їх вирішення.
Принцип економічності	Забезпечує раціональне використання ресурсів у процесі формування ресурсного потенціалу підприємства, щоб досягнути максимально можливого ефекту за критерієм “витрати-результат”.
Принцип гнучкості	Означає можливість удосконалення механізмів управління ресурсним потенціалом виробничого підприємства та налаштування інформаційно-аналітичної системи при зміні факторів зовнішнього середовища або внутрішніх умов функціонування промислового підприємства.
Принцип оперативності	Передбачає постійний моніторинг ресурсного потенціалу промислового підприємства з метою визначення і своєчасного реагування на виявлені проблеми управління.
Принцип адаптивності	Вимагає включення в механізми управління ресурсним потенціалом промислового підприємства засобів для оперативного реагування на мінливі умови навколишнього середовища.
Принцип безперервності	Полягає в безперервності процесу розподілу, використання і відтворення ресурсного потенціалу промислового підприємства.
Принцип інноваційності	Передбачає необхідність використання новітніх технологій при управлінні розвитком ресурсного потенціалу підприємства і забезпечує конкурентоспроможність підприємства.
Принцип організаційного новаторства	Визначає потребу постійного пошуку нових, більш досконалих методів і форм реалізації механізмів управління ресурсном потенціалом промислового підприємства

*Базується на дослідженнях [8,9].*

Ефективне функціонування системи управління ресурсним потенціалом промислового підприємства неможливе без застосування відповідних сучасних механізмів. Механізм (від грецького μηχανή *mechané* — *машина*) — це сукупність пов'язаних між собою тіл (зазвичай — деталей машини), що здійснюють необхідні рухи, забезпечуючи передачу і перетворення руху всередині системи.

У сучасному трактуванні механізм управління підприємством - це сукупність принципів, методів, інструментів і сполучних процесів, що забезпечують стабільність функціонування і цілеспрямований розвиток підприємства в мінливому і динамічному середовищі. Стабільність і розвиток є основними елементами реалізації підприємством свого економічного потенціалу. [11].

На думку О. Кленіна ефективність функціонування системи управління виробничо-господарським потенціалом промислового підприємства забезпечується використанням наступних механізмів: діагностики виробничо-господарського потенціалу промислового підприємства; формування системи бюджетів та аналізу їх виконання; реалізація програм; моніторингу виробничо-господарського потенціалу промислового підприємства. [12]

Та все ж не слід забувати, що система управління ресурсним потенціалом підприємства, яка є складовою частиною загальної системи управління підприємством, в свою чергу є результатом взаємодії щонайменше двох елементів (підсистем): об'єкту та суб'єкту управління. Необхідно зазначити, що суб'єкт системи управління завжди відіграє активну роль по відношенню до об'єкту. За допомогою сукупності виконуваних ним функцій суб'єкт змушує процеси, що відбуваються в об'єкті розвиватися у відповідності із заданою програмою. Водночас суб'єкт є похідним від об'єкту управління, адже його зміст і функції визначаються останнім [13]. Якщо загальні втрати, тобто недовикористання потенціалу як системи прийняти за 100%, то втрати з вини об'єкта управління складуть тільки 20–30%, інші припадають на суб'єкт управління. [5] Саме тому ефективне функціонування системи управління не можливе без впровадження організаційних механізмів, що представлені:

- організаційно-структурними, які здійснюють керуючий вплив шляхом формування організаційних структур та їхньої реструктуризації;
- організаційно-технічними, які здійснюють вплив на технічні, соціотехнічні й технологічні параметри виробничого процесу;
- організаційно-економічними, які здійснюють вплив на економічні параметри виробничо-господарської діяльності;
- організаційно-адміністративними, що впливають на діяльність персоналу;
- комплексними, що володіють усіма або декількома названими ознаками. [14]

Найбільш доцільним зважаючи на мету дослідження є удосконалення і впровадження організаційно-економічного механізму управління ресурсним потенціалом підприємства. Поняття організаційно-економічного механізму не має єдиного визначення у наукових працях і здебільшого носить прикладний характер. Так, Н. Яковлева розглядає організаційно-економічний механізм управління інвестиційним потенціалом як сукупність організаційних форм, економічних методів і важелів зовнішнього й внутрішнього впливу на інвестиційний потенціал, які спрямовані на найбільш повну його реалізацію та розвиток з метою підвищення ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства. [15] Л. Яструбецька розглядає організаційно-економічний механізм управління грошовими потоками як систему взаємопов'язаних між собою елементів, яка визначає і забезпечує реалізацію комплексу заходів на кожному із етапів управління грошовими потоками. [16] М. Рогоза визначає організаційно-економічний механізм як сукупність методів, технологічних прийомів, засобів та процедур ефективності функціональних підсистем системи управління промисловими підприємствами щодо визначення рівня зовнішніх дестабілізуючих чинників, діагностики стану підпри-

емства як складної соціально-економічної системи, інформаційного взаємозв'язку та взаємовпливу суб'єктів і об'єктів продуктивних сил і виробничих відносин, а також використання промислового потенціалу підприємства з метою підвищення ефективності його господарської діяльності. [19] Н. Мігай пропонує визначення організаційно-економічного механізму підвищення ефективності використання науково-технічного потенціалу як єдиної системи, взаємопов'язаної сукупності механізмів, організаційно-технічних, економічних, фінансово-економічних форм, методів та заходів впливу на складові науково-технічного потенціалу машинобудівних підприємств, застосовуваних на різних рівнях управління науковим розвитком з метою досягнення стабілізації, нарощування темпів розвитку та підвищення ефективності промислового виробництва. [17] А. Куценко визначає організаційно-економічний механізм управління ефективністю діяльності підприємства як оптимальну сукупність форм, структур, методів, засобів і функцій управління, що формує через економічні важелі відносини з зовнішнім середовищем із метою забезпечення цілеспрямованого оперативного регулювання діяльності за напрямками управління ефективністю для відповідності фактичного стану підприємства заданим параметрам. [18] Отже, на підставі проведених досліджень організаційно-економічним механізмом ресурсного потенціалу підприємства доцільно вважати систему взаємопов'язаних між собою організаційних та економічних елементів (форм, методів, засобів і функцій), що забезпечує управління ресурсним потенціалом підприємства у процесі його формування, розподілу, використання і відновлення з метою підвищення результативності діяльності підприємства та рівня його конкурентоспроможності.

Що стосується структури організаційно-економічного механізму, то цілком зрозуміло, що дослідники визначають її по-різному, виходячи з запропонованої структури потенціалу підприємства, мети і завдань системи управління потенціалом, ступеню деталізації дослідження тощо. Так, Л. Яструбецька виокремлює в структурі організаційно-економічного механізму: методи, важелі, організаційно-правове, інформаційне та програмно-технічне забезпечення [16] Н. Мігай вважає, що структура реалізації організаційно-економічного механізму підвищення ефективності використання науково-технічного потенціалу машинобудування, має включати в себе принципи створення механізму: системність, безперервність, ефективність, пріоритетність, інтеграція ресурсів, партнерство і прозорість; забезпечення реалізації механізму: нормативно-правове, організаційне, інформаційне, ресурсне, фінансове; функції механізму: планування, організації, мотивації, адаптації, контролю, регулювання; методи формування механізму: економічні, організаційні та соціальні. [17] На підставі проведених досліджень структура організаційно-економічного механізму управління ресурсним потенціалом підприємства на думку автора повинна мати наступні елементи:

1. **Принципи:** науковості, оптимальності, комплексності, об'єктивності, економічності, гнучкості, безперервності, інноваційності тощо;
2. **Функції:** планування (оперативне, поточне, стратегічне), організація, моделювання, прогнозування, облік і контроль, аналіз і комплексна оцінка, ціноутворення, регулювання, координація, стимулювання тощо;
3. **Фактори:** зовнішні (кон'юктурні, економічні, законодавчі обмеження) та внутрішні (організаційні, техніко-технологічні, економічні), організаційні, економічні, технологічні тощо;
4. **Методи:** спрямованої дії (прямі/непрямі), по способу впливу (адміністративні, економічні, технічні), характеру впливу (активні/пасивні), за урахуванням фактору часу (статичні, динамічні), за урахуванням факторів зовнішнього середовища (відкриті, замкнуті) тощо;
5. **Рівні управління:** загальновиробничий, операційний тощо;

6. **Органи управління:** дирекція, функціональні відділи (планово-економічний відділ, технічний відділ) тощо;

7. **Підсистеми забезпечення:**

- Технічне забезпечення
- Технологічне забезпечення
- Програмне забезпечення
- Нормативно-правове забезпечення (внутрішнє і зовнішнє)
- Інформаційне забезпечення

Загалом необхідно відзначити, що визначена автором структура організаційно-економічного механізму є досить узагальненою і потребує конкретизації відповідно до об'єкту і завдань дослідження.

Системне управління полягає в здійсненні управлінських дій на формування і підтримку ключових факторів, що впливають на формування, управління і використання ресурсного потенціалу підприємства. [3] Дослідження факторів впливу на систему управління ресурсним потенціалом має обов'язково визначити фактори зовнішнього середовища: перша група – які підприємство може нівелювати чи хоча б мінімізувати їх вплив на систему управління ресурсним потенціалом, а друга – на які підприємство не в змозі впливати (з метою врахування ступеню їх впливу на функціонування системи управління ресурсним потенціалом). Фактори обох груп можуть викликати загрози економіці суб'єкта господарювання та його ефективній діяльності як наслідок протиріч, що розвиваються як у його внутрішньому економічному просторі, так і за його межами [20]

Таким чином за результатами проведеного дослідження визначені основні принципи, завдання та структура організаційно-економічного механізму управління ресурсним потенціалом підприємства, що повинна забезпечити ефективне функціонування системи управління ресурсним потенціалом підприємства. Визначення інституціональних особливостей та відповідної деталізації організаційно-економічного механізму управління ресурсним потенціалом промислового підприємства є напрямком подальшого дослідження автора.

## Література

1. Ареф'єва О. В. Управління потенціалом розвитку підприємств: монографія / О. В. Ареф'єва, О. В. Коренков. — К. : ГРОТ, 2004. — 200 с.
2. Чимшит С.И. Управление потенциалом сложных социально-экономических систем./ Чимшит С.И. – Д.: Монолит, 2008. – 362 с.
3. Фесенко І.А. Організаційно-економічний механізм управління ресурсним потенціалом вугледобувних підприємств / Фесенко І.А. // Вісник економічної науки України. – 2010. –№1 (17).- С. 138-142
4. Управління підприємствами: сучасні тенденції розвитку: монографія /Н.П. Гончарова, О. С. Федонін, Г. О. Швиданенко та ін. : за заг. ред. проф. О. С. Федоніна. — К. :КНЕУ, 2006. — 288 с.
5. Харченко С.В. Управлінські аспекти забезпечення результативності використання потенціалу підприємства /С.В. Харченко // Актуальні проблеми економіки. – 2009. -№ 8. – С. 141 – 149.
6. Воронкова А. Э. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия: диагностика и организация / А. Э. Воронкова. — Луганск : Вид-во Східноукраїнського національного ун-ту, 2004.-316с.
7. Федонін О. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посібник / О. С. Федонін, І. М. Репіна, О. І. Олексик. — К. : КНЕУ, 2003. — 316 с.
8. Лапин Е. В. Оценка экономического потенциала предприятия: монография / Е. В. Лапин. — Сумы : ИТД «Университетская книга», 2004. — 360 с.
9. Шаманська О. І. Загальна система формування економічного потенціалу / Шаманська О. І. // Актуальні проблеми економіки. — 2009. — № 2. — С. 109–114.
10. Медведева О. М. Сущность и содержание конкурентного потенциала организации / Медведева О. М., Баранова А. В. // Вестник ИжГТУ. — 2008. — №4. — С.87–90.
11. Божанова О.В. Особливості управління економічним потенціалом промислового підприємства / Божанова О.В.//Вісник економіки транспорту і промисловості.-2010.- № 31.-С. 154-158

12. Кленін О.В. Концептуальні основи управління виробничо-господарським потенціалом промислового підприємства/ Кленін О.В.// Вісник економічної науки України. – 2010. –№2 (18).- С. 50-53
13. Єфімова О. Системний підхід — основа управління діяльністю підприємств / О. Єфімова // Персонал. — 2007. — № 2. — С. 67–71.
14. Должанський І.М. Управління потенціалом підприємства : навч. посіб. /[І.З. Должанський, Т.О. Загорна, О.О. Удалих, І.М. Герасименко, В.М. Рашупкіна]. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 362 с.
15. Яковлева Н.Г. Організаційно-економічний механізм управління інноваційним потенціалом відкритих акціонерних товариств./ Н.Г. Яковлева: автореф. дис. канд. екон. наук: 08.06.01. - Київський національний торговельно- економічний університет. – Київ, 2006. – 22 с.
16. Яструбецька Л. С. Організаційно-економічний механізм управління грошовими потоками промислових підприємств України./ Л.С. Яструбецька: автореф. дис. канд. екон. наук: 08.02.03 – Львівський національний університет імені Івана Франка. – Львів, 2006. – 24 с.
17. Мігай Н.Б. Організаційно-економічний механізм підвищення ефективності використання науково-технічного потенціалу машинобудівних підприємств. / Н.Б. Мігай: автореф. дис. канд. екон. наук: 08.00.04. –Інститут проблем ринку та економіко-екологічних досліджень НАН України.- Одеса, 2007. - 19 с.
18. Куценко А.В. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю діяльності підприємства./ А.В. Куценко: автореф. дис. канд. екон. наук: 08.00.04. – Полтавський університет споживчої кооперації України. – Полтава, 2007. - 21 с.
19. Рогоза М.Є. Організаційно-економічний механізм забезпечення ефективності діяльності промислових підприємств./ М.Є. Рогоза: автореф. дис. докт. екон. наук: 08.06.01 – Інститут економіки промисловості НАН України. - Донецьк, 2006. – 35 с.
20. Рогоза М.Є. Стратегічне управління підприємствами споживчої кооперації України: економетрично-інформаційні системи і моделі: монографія /М.Є. Рогоза, А.А. Скляр. – Полтава, РВВПУСКУ, 2009. – 116 с.

*Рекомендовано до друку:*

*д.е.н., доц. Єрмошкіною О.В., 14.11.2010*

*Надійшла до редакції:*

*15.11.2010*