

УДК 658.5.011

Насонов М. І.

Університет імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро

РЕСУРСНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ОСНОВА
ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ

У статті проаналізовано сутність та поняття ресурсного потенціалу промислового підприємства, типів управлінських структур підприємства у процесі формування управління ефективністю діяльності підприємства. Охарактеризовано основні зовнішні та внутрішні фактори, які впливають на зміну ефективності діяльності підприємства. На основі проведених досліджень структурована, визначена і систематизована залежність ресурсного потенціалу підприємства від типу управлінських структур.

Ключові слова: ресурси, діяльність підприємства, ресурсний потенціал, управлінські структури, результат діяльності.

Постановка проблеми у загальному вигляді.

У сучасних умовах ефективне управління промисловими підприємствами будь-якої держави має пряму залежність від економічного зростання промислового підприємства і від раціонального використання наявних на ньому ресурсів. Необхідність управляти таким процесом, як зміна в організації виробництва на промислових підприємствах об'єктивно має ключове значення і повинна проводитися постійно. Це, у свою чергу, вимагає створення відповідного процесу виробництва, яке здатне забезпечити випуск товарів на такому рівні, щоб вони мали стійкий попит у споживачів. Як наслідок, керівництво промислових підприємств має забезпечувати ефективну систему управління.

На сучасному етапі конкурентоспроможність підприємства забезпечується переважно нарощуванням наявних ресурсів, впровадженням нових технологій, інноваційних трансформацій, зниженням накладних витрат тощо. Ринкове середовище висуває жорсткі вимоги до підвищення ефективності наявних ресурсів та напрямів розподілу і зміцнення ресурсного потенціалу, зниження затрат на виробництво, підвищення якості товарів тощо. Випуск готової продукції, що є, безумовно, кінцевим результатом діяльності підприємства, не повинен обмежуватися лише цим. В умовах жорсткої конкуренції все частіше на передню ланку виходить уміння максимально ефективно використовувати наявні на підприємстві як матеріальні, так і нематеріальні ресурси, які є обмеженими. Таким чином, перед суб'єктами господарювання постає проблема належного ресурсного забезпечення для виконання поставлених поточних завдань та реалізації стратегічних цілей на майбутнє.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Аналіз останніх досліджень економічної літератури показав, що принципи управління досліджували такі видатні вчені, як Ф. Тейлор, Г. Емерсон, А. Файоль, А. Чандлер. Значний вклад у розвиток сучасних принципів управління вніс австрійський економіст Ф. Хайек, а також Р. Беннет, Н. Гавалова, А. Головенко, Н. Краснокутська, З. Коваль, І. Маркіна, Г. Осовська, М. Панов, В. Пастухова, Т. Пітерс, О. Рац. Однак питання ефективного управління діяльністю підприємства потребує постійного удосконалення методів управління, програм мотивацій персоналу, а також формування дієвої методології системи управління ефективністю діяльності підприємства.

Проведений аналіз економічної літератури показав, що публікації з проблеми визначення управління ефективністю діяльності підприєм-

ства мають дискусійний характер, інструментарій такого оцінювання залежить від авторських концепцій, які констатують поточні факти без урахування розвитку ресурсного потенціалу та оцінки окремих його складників [1; 3; 4; 5; 8; 11; 12]. Найбільш поширеним є оцінювання на основі фактичного досягнення значень фінансово-економічних показників діяльності підприємства.

Такі теоретико-методичні підходи відповідають економічній сутності категорії «ресурсний потенціал підприємства», при цьому, оцінюванню також повинен підлягати загальний розмір структури ресурсного потенціалу та його складників. Проте питання управління ефективністю діяльності підприємства потребує постійного удосконалення методів управління, що й спонукало до здійснення цього дослідження.

Мета статті – на основі досліджень проаналізувати і систематизувати типи управлінських структур і принципів управління витратами підприємства під час формування системи ефективного управління підприємством.

Виклад основного матеріалу. Управління ефективністю підприємницької діяльності слід розглядати як певний зв'язок між кількістю одиниць обмежених ресурсів, які підприємство планує використовувати в процесі цільового функціонування, та отриманою в кінці кількістю цільового продукту. Промислове виробництво займає важливе місце в економіці будь-якої країни, забезпечуючи випуск товарів різного функціонального призначення для задоволення суспільних потреб. Тому збереження життєздатності товаровиробника і його динамічне зростання можливе лише тоді, якщо він буде здатен випускати продукцію відповідно до ціннісних пріоритетів цільових груп споживачів.

Одна з перших спроб проаналізувати організаційні аспекти управління була зроблена Ф. Тейлором в роботах «Управління фабрикою» (1903 р.) та «Принципи наукового менеджменту» (1911 р.) в яких він розробив та запропонував низку методів наукової організації праці, які базувались на засадах хронометражу, стандартизації прийомів і знарядь праці. При цьому основну увагу Ф. Тейлора було сконцентровано на діяльності низової ланки організації підприємства. Сучасні ж реалії потребують удосконалювати роботу всіх ланок підприємства, в тому числі і керівної ланки.

З економічної теорії відомо, що «управління – це сукупність прийомів, форм та методів цілеспрямованого впливу на об'єкт з метою досягнення конкретних цілей та підсумків. Конкретною ціллю в цьому разі можна вважати підвищення прибутковості економічної діяльності підпри-

емства. У свою чергу управління прибутком – це процес розроблення та прийняття управлінських рішень за всіма основними аспектами його формування, розподілу та використання на підприємстві» [5, с. 140], що передбачає створення центрів управління переважно двох типів: ієрархічного й органічного.

Ієрархічний тип структур управління підприємством передбачає рух управлінських рішень та інформаційних потоків чітко по вертикалі, в якій нижчий орган управління підпорядковується і контролюється вищим. Відповідно він передбачає виокремлення різних рівнів управління. У системі ієрархічного типу найбільшого поширення набули проста лінійна, лінійно-функціональна і дивізіональна структури управління [8, с. 398]. Такий тип структур має багато різновидів, таких як лінійно-функціональна, лінійно-штабна і дивізіональна організація управління.

Органічний тип структур управління підприємством характеризується відсутністю ієрархії за повної відповідальності керівників сформованих підрозділів за кінцеві результати діяльності [1, с. 15]. Як правило, органічні типи структур мають здатність легко змінювати форму, щоб вирішувати складні проекти або пристосовуватися до нових умов. На практиці органічні структури створюються, як правило, тимчасово для реалізації проектів, цільових програм або для вирішення певних проблем.

Звісно, використання різних форм управління буде залежати від того, який вплив на підприємство має зовнішнє середовище і яким чином внутрішня організація впливає на модель поведінки підприємства. Тому фактори, які впливають на зміну ефективності діяльності підприємства, будуть відрізнятися. Досліджуючи цей взаємозв'язок, американський історик підприємництва А. Чандлер зазначав, що зміна зовнішніх умов призводить до необхідності зміни стратегії фірми, далі – до зміни її організаційних характеристик, а в кінцевому рахунку – до перетворення структури [13].

Серед багатьох визначень поняття управління ефективністю діяльності підприємства слід відзначити таке, яке, на нашу думку, найбільш точно виражає його суть: управління ефективністю діяльності підприємства – це «процес на основі функцій менеджменту з урахуванням інструментів і методів прийняття управлінських рішень

із формування і розподілу прибутку та раціонального використання всіх наявних на підприємстві ресурсів з метою максимізації фінансових результатів та оптимізації фінансових ресурсів» [1, с. 18].

У цьому разі важливим фактором є ресурсний потенціал підприємства. Для того щоб забезпечити стабільність діяльності підприємства, необхідно оцінити ефективність управління ресурсним потенціалом. В економічній літературі використовуються різні терміни, такі як «активи», «капітал», «ресурси», «майно» тощо, які, на думку автора, характеризують одне і те саме поняття – ресурсний потенціал підприємства, який відіграє ключову роль у системі управління витратами, що забезпечує ефективність діяльності підприємства. Її мета полягає у наданні інформаційної допомоги керівництву підприємства задля контролю і прогнозування витрат, а також вибору ефективних шляхів розвитку підприємства та обґрунтування управлінських рішень під впливом зовнішнього економічного середовища.

Існує чимало різних підходів та принципів, що визначають ресурсний потенціал підприємства. Автор дійшов висновку, що ресурсний потенціал являє собою систему взаємодіючих між собою різних типів ресурсів, які можуть поділятися на об'єктивні і суб'єктивні, зовнішні і внутрішні, основні і не основні, тощо. Тобто використовується дуалістичний підхід до поділу ресурсного потенціалу як системи взаємозалежних елементів, які мають функціонувати одночасно і в сукупності, що потребує оптимальної їх структури задля ефективного управління промисловим підприємством.

Виходячи із субстанційного підходу до структуризації ресурсного потенціалу підприємства [8], згідно з яким кількість типових груп ресурсів має бути якнайменшою, вони повною мірою повинні виконувати задані функції. Виділяють первинні ресурси, з яких починається формування потенціалу підприємства загалом, та вторинні (похідні) ресурси, які утворюються внаслідок внутрішньо-організаційних відносин підприємства. До первинних ресурсів здебільшого відносять: людські ресурси, матеріальні ресурси, фінансові ресурси та інформаційні ресурси [2, с. 187]; вони існують поза підприємством і незалежно від нього. Похідні ресурси можуть відрізнятися на різних підприємствах залежно від специфіки виробництва, асор-

Таблиця 1

Фактори впливу на принципи управління витратами залежно від типу управлінської структури

Фактори	Ієрархічний тип управлінської структури	Органічний тип управлінської структури
<i>Структура</i>	Чітко визначена ієрархія	Відсутність ієрархії
<i>Ієрархія</i>	Жорстка ієрархія. Рівні управління чітко визначені	Відсутність ієрархії або її розмитість. Рівні управління чітко не визначені
<i>Керівництво</i>	Моноцентричний, постійний	Поліцентричний, зміна керівництва відповідно до ситуації
<i>Тип зв'язків</i>	Вертикальні	Горизонтальні
<i>Формалізація відносин</i>	Чітко визначені права та обов'язки	Змінна система норм та цінностей
<i>Організація праці</i>	Суворий розподіл функцій	Тимчасове закріплення функцій за групами
<i>Умови існування</i>	Постійні	Тимчасові
<i>Глибина прийняття рішень</i>	Одновимірні	Багатовимірні
<i>Відносини управлінського персоналу</i>	Вузько визначені обов'язки, права і відповідальність	Широко визначені права, обов'язки і відповідальність
<i>Прийняття управлінських рішень</i>	Централізація прийняття управлінських рішень	Децентралізація прийняття управлінських рішень
<i>Бажаний результат, підґрунтя</i>	Раціонально спроектовані структури управління	На ініціативі персоналу та самоорганізації

Джерело: складено та доповнено автором на основі [9; 10; 11]

Таблиця 2

Залежність ресурсного потенціалу промислового підприємства від типу управлінської структури

Група ресурсів	Зміст ресурсу	Вади та переваги залежно від типу управлінської структури	
		Ієрархічний	Органічний
Технічні	Виробничі потужності та їх особливості, обладнання, матеріали, технічний стан, технічні характеристики, виробничі потужності, строк експлуатації	сталий випуск товарів повільна зміна асортименту	сталий випуск товарів швидка зміна асортименту
Технологічні	Інноваційні технології, наявність конкурентоспроможних ідей, наукові розробки, ноу-хау, патенти	інноваційні зміни лише згори вниз	інноваційні зміни в усіх напрямках
Кадрові	Освіта, кваліфікація, знання, навички, вміння, дисципліна праці, психофізіологічні якості, культура праці, здатність до творчої діяльності, демографічний склад працівників, прагнення до знань і удосконалювання, інтелектуальний капітал, комунікації, мотивації, здатність до адаптації, здатність працювати в команді	нормативні матеріали важливіше за людський потенціал	людський потенціал важливіший за існуючі інструкції та норми
Інформаційні	Бази даних, інформаційні технології, системне забезпечення, технічна, конструкторська, технологічна, експлуатаційна економічна інформація, комерційна таємниця	великий потенціал	потенціал обмежений
Організаційної структури	Управлінські здібності керівного складу, менеджмент підприємства, структура управління, філософія управління, організаційна культура, гнучкість системи управління, фірмове найменування, програмне забезпечення, торгові знаки, винаходи, корисні моделі, ліцензії, модель управління інформаційними потоками на підприємстві	раціонально спроектована структура управління з вузько визначеними обов'язками і правами	самоорганізаційна структура з широкими правами і відповідальністю
Ділові	Репутація, бренд, реклама, лояльність клієнтів, інтенсивність контактів із контрагентами, тиск із боку влади, лобі, формальна і неформальна коаліція, кредитна історія, членство у асоціаціях, психологічний клімат у колективі, соціальна відповідальність, якість послуг, цінова політика, дотримання законодавства	репутація не залежить від особистості. Раціонально спроектована структура управління, традиції; відсутність різких змін розвитку	ділова репутація тримається на особистих якостях лідера та ініціативі персоналу; можливі кардинальні зміни напряму розвитку
Фінансові	Прибуток, амортизаційні відрахування, кредити, лізинг, позики, розміщення акцій та інших цінних паперів, кредиторська заборгованість, внески засновників, дивіденди, субвенції, дотації, страхові виплати	чітко структуровані; обмежена можливість використання на не передбачувані заздалегідь цілі	відносно структуровані; велика можливість вирішувати вигідні можливості, що виникли раптово
Просторові	Площа, координати в просторі, характер виробничих приміщень і території підприємства, розташування об'єктів нерухомості, комунікацій, можливість розширення	наявний потенціал для розширення	як правило, відсутній потенціал для розширення

Джерело: складено та доповнено автором на основі [2; 8; 9; 10; 11]

тименту й обсягу продукції тощо. До найбільш поширених елементів відносять: технічні ресурси; технологічні ресурси; кадрові ресурси; просторові ресурси; інформаційні ресурси; ресурси організаційної структури системи управління; фінансові ресурси [8]. Звісно, зазначений складник технічних ресурсів підприємства не повною мірою відображає розмаїття наявних ресурсів промислових підприємств і не позбавлений певних недоліків.

У зв'язку із цим нами запропоновано власний підхід, в якому ми намагалися систематизувати і зіставити залежність ресурсного потенціалу підприємства від типу управлінської структури таким чином, щоб визначити характерні, на наш погляд, особливості, які впливають на кінцевий результат діяльності підприємства, що наведено в таблиці 2.

Як параметр, що керується, обирався такий, що не тільки відповідав типу ресурсу, а ще й виступав індикатором процесу управління. Таким чином, можна застосувати той тип управлінської структури, який у цих економічних умовах здатен забезпечити ефективне управління економічною діяльністю підприємства.

Як ми бачимо з таблиці 2, кожній із зазначених груп ресурсів відповідає певна сукупність управлінських можливостей, які можуть бути використані керівництвом підприємства для досягнення визначених цілей. Тобто, маючи у своєму розпорядженні відповідний ресурсний потенціал та використовуючи той чи інший тип управлінської структури, підприємство певною мірою здатне як задовольнити потреби потенційних покупців, так і досягти бажаного результату господарської діяльності, що становить основу формування системи ефективного управління підприємством.

Висновки. Дослідивши і проаналізувавши типи управлінських структур та принципів управління витратами підприємства, ми дійшли висновку, що у кожній із зазначених груп ресурсів можна зіставити сукупність управлінських можливостей, які можуть бути використані керівництвом підприємства для досягнення визначених цілей. Подальше дослідження мають визначити ступінь залежності ресурсного потенціалу від життєвих циклів підприємств.

Список використаних джерел:

1. Батракова Т.І. Управління ефективністю діяльності підприємства – запорука його успішного функціонування / Т.І. Батракова // Економічний аналіз: зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: В.А. Дерій (голов. ред.) та ін. Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2015. Том 19. № 2. С. 13–19. ISSN 1993-0259.
2. Горбоконь В.Ю. Формування ресурсного потенціалу автотранспортних підприємств [Текст] / В.Ю. Горбоконь // Актуальні проблеми економіки : Науковий економічний журнал. 2015. № 4. С. 182–191.
3. Давидович І.Є. Управління витратами: Навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2008. 320 с.
4. Замазій О.В. Формування ціннісно-орієнтованого управління промисловими підприємствами : автореф. дис. ... д-ра економ. наук: 08.00.04 / Замазій Оксана Василівна. Хмельницький, 2016. 40 с. : табл., рис. На укр. яз.
5. Кармінська-Белоброва М.В. Механізм управління прибутковістю підприємства / М.В. Кармінська-Белоброва // Науковий вісник [Буковинського державного фінансово-економічного університету]. Економічні науки. 2013. Вип. 1. С. 139–147. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvbdfa_2013_1_16.
6. Керанчук Т.Л. Концепція вартісно-орієнтованого управління підприємством та можливості її адаптації в Україні / Т.Л. Керанчук // Фінанси України. 2011. № 7. С. 104–114.
7. Ковтуненко К.В. Інноваційна діяльність промислових підприємств України: стан і перспективи розвитку / К.В. Ковтуненко, О.В. Нестеренко // Економічний форум. 2017. № 2. С. 17–23. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2017_2_5.
8. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навч. посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2005. 352 с.
9. Мескон М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. М.: Экономика, 1992. 658 с.
10. Мильнер Б.З. Теория организации : учебник / Б. З. Мильнер. – 3-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2002. XVIII. 558 с.
11. Свіргун О.М., Соколовська В.В. Ресурсний потенціал підприємства: теоретичні аспекти // URL: http://www.rusnauka.com/17_AND_2010/Economics/69284.doc.htm.
12. Шатун В.Т. Основы менеджменту : навчальний посібник / В.Т. Шатун. Миколаїв: Вид-во МДГУ ім. Петра Могили, 2006. 376 с.
13. A.D. Chandler, Jr., Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise (Cambridge, MA: MIT Press, 1962). P. 297.
14. Leibenstein H. Allocative Efficiency and X-Efficiency / Leibenstein H. // The American Economic Review. 1966. 56. P. 392–415.

Насонов М. И.

Университет имени Альфреда Нобеля, г. Днепр

**РЕСУРСНЫЙ ПОТЕНЦИАЛ ПРЕДПРИЯТИЯ КАК ОСНОВА
ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ**

Резюме

В статье проанализированы сущность и понятие ресурсного потенциала промышленного предприятия, типов управленческих структур предприятия в процессе формирования управления эффективностью деятельности предприятия. Охарактеризованы основные внешние и внутренние факторы, влияющие на изменение эффективности деятельности предприятия. На основе проведенных исследований структурирована, определена и систематизирована зависимость ресурсного потенциала предприятия от типа управленческих структур.

Ключевые слова: ресурсы, деятельность предприятия, ресурсный потенциал, управленческие структуры, результат деятельности.

Nasonov M. I.

University of Alfred Nobel, Dnipro

**RESOURCE POTENTIAL OF THE ENTERPRISE AS THE BASIS
OF FORMATION OF THE SYSTEM OF EFFECTIVE MANAGEMENT**

Summary

The article analyzes the essence and concept of the resource potential of the industrial enterprise, types of administrative structures of the enterprise, in the process of forming the management of the efficiency of the enterprise. The main external and internal factors that influence the change of activity of the enterprise are described. On the basis of the conducted studies structured, determined and systematic dependence of the resource potential of the enterprise on the type of management structures.

Key words: resources, enterprise activity, resource potential, management structures, result of activity.