

О.І. Шаманська (Вінницька філія Європейського університету, Україна)  
**ОСНОВНІ НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ  
УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА**

*У статті проаналізовано проблему підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом підприємств і запропоновано основні його напрямки.*

*Ключові слова:* підприємство, ресурсний потенціал, управління ресурсним потенціалом підприємства, ефективність управління.

*Рис. 1. Літ. 10.*

Е.И. Шаманская (Винницкий филиал Европейского университета, Украина)  
**ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ  
УПРАВЛЕНИЯ РЕСУРСНЫМ ПОТЕНЦИАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЙ**

*В статье проанализированы проблемы повышения эффективности управления ресурсным потенциалом предприятий и предложены основные его направления.*

*Ключевые слова:* предприятие, ресурсный потенциал, управление ресурсным потенциалом предприятия, эффективность управления.

О.І. Shamanska (Vinnytsya Branch of European University, Ukraine)  
**KEY DIRECTIONS IN INCREASING EFFICIENCY OF RESOURCE  
POTENTIAL MANAGEMENT AT ENTERPRISES**

*The article analyzes the problems in increasing the efficiency of resource potential management at enterprises and offers the key directions for such increase.*

*Keywords:* enterprise; resource potential; managing the resource potential of an enterprise; management efficiency.

**Постановка проблеми.** Проблема ефективного управління ресурсним потенціалом підприємств лікєро-горілочного виробництва, його відтворення, всебічної модернізації й високоефективного використання, а також оптимального забезпечення всіма ресурсами належить до найбільш гострих, складних і надзвичайно актуальних не лише в науковому, а й у практичному плані. Водночас ефективне розв'язання цієї проблеми для підприємств лікєро-горілочного виробництва є пріоритетним соціально-економічним та науково-технічним завданням, оскільки йдеться про виробництво якісної продукції. Інвестиційна, трудова й матеріально-технічна складові повинні кількісно та якісно зростати, постійно вдосконалюватися й оновлюватися.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства досліджують О.В. Ареф'єва [1], Ю.М. Воробйова [3], Н.М. Гуляєва [4], С.О. Гуткевич [5], Н.С. Краснокутська [7], Т.О. Мокроусова [8], В.Є. Новицький [9], І.М. Писаревський [10] та інші. У більшості праць відзначається важливість вивчення проблем ефективності управління потенціалом і вказується на існування значних розходжень у визначенні самого поняття потенціалу, його сутності, складу та співвідношення з іншими категоріями.

**Метою дослідження** є визначення основних напрямків підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом підприємств лікєро-горілочного виробництва.

**Основні результати дослідження.** Ресурсний потенціал необхідно розглядати як економічну основу, реальну силу розвитку підприємства, що характери-

зується системою показників, які відображають не тільки наявні ресурси, а й їхні резерви, які можуть бути використані за певних умов. Ефективність управління ресурсним потенціалом підприємства досягається за умов раціонального його використання для отримання повного кінцевого результату у вигляді виробництва продукції високої якості.

Управління ресурсним потенціалом відносять до складних явищ. При цьому зрозуміти сутність складних явищ і одержати про них достовірні відомості можна тільки завдяки багаторазовому спостереженню за поведінкою досліджуваного об'єкта. Важливо не просто одержати достовірні матеріали про управлінський процес, а й оцінити його якість і виробити напрями з удосконалення досліджуваного процесу. Важливою передумовою забезпечення розвитку підприємства є підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом.

Підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом, забезпечення його раціонального використання значною мірою пов'язано з проведенням якісних змін у складі ресурсів і з підвищенням ефективності в їх управлінні. Завдання підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом полягає насамперед у вдосконаленні використання й управління ресурсами підприємства та в підвищенні їхньої цілісності, яка проявляється у тісному взаємозв'язку (рис. 1). Ресурсам підприємства повинен бути притаманний відповідний спектр функціональних характеристик, на основі яких має забезпечуватись компенсація їх дефіцитних властивостей. Важливе значення у підвищенні ефективності управління ресурсним потенціалом підприємств лікеро-горілчаного виробництва має управління матеріальними ресурсами (основними фондами й оборотними засобами). Політика управління основними засобами підприємства передбачає постійне здійснення перегляду наявного складу основних засобів і порівняння його з отриманими фінансовими результатами. При цьому використовується порівняння з попередніми роками і визначається, за якої політики і структури виробничих фондів підприємство працювало найрентабельніше. Після цього визначаються шляхи оптимізації складу виробничих фондів. Для визначення основних напрямів оптимізації складу основних засобів підприємства необхідно враховувати потребу в основних засобах за окремими групами основних фондів (виробничі будинки і приміщення; машини й обладнання, що використовуються у виробничому процесі; машини й обладнання, що використовуються у процесі управління виробничою діяльністю).

Враховуючи обмеженість фінансових ресурсів для поновлення основних фондів, політика управління основними засобами має включати планування, обґрунтування доцільності й підвищення якості ремонтів основних засобів підприємств. Ці завдання в теперішній час на досліджуваних підприємствах реалізуються багатьма ланками. Однак в апараті управління підприємствами відсутній орган, що координує і контролює своєчасне та якісне виконання всіх робіт з управління процесами відтворення й використання основних фондів. Як наслідок, одні роботи дублюються, іншим приділяється недостатньо уваги.

Поліпшення механізму регулювання оборотними фондами можна досягти у підприємствах лікеро-горілчаного виробництва, насамперед за рахунок вдосконалення нормування оборотних фондів. Головними завданнями управ-

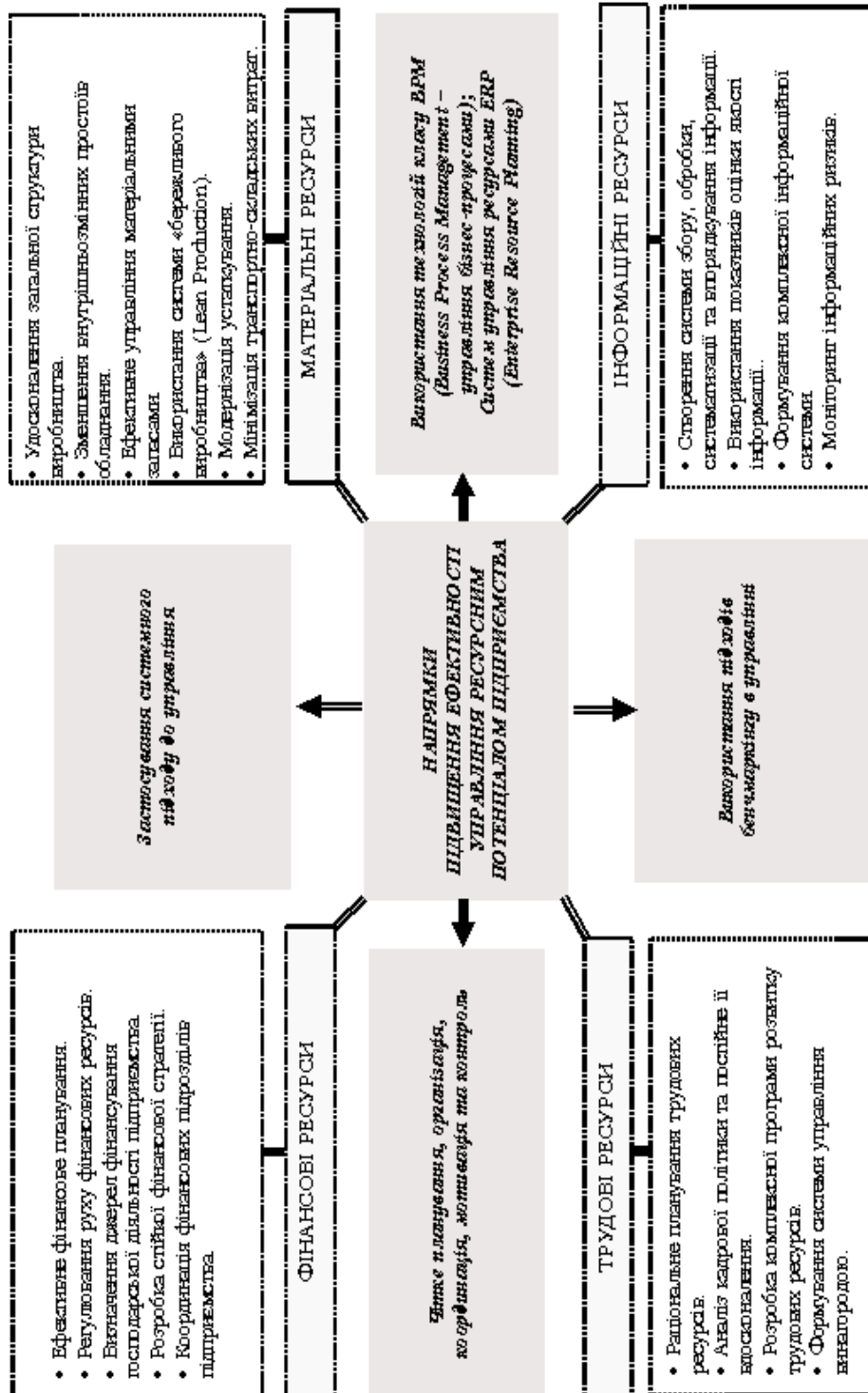


Рис. 1. Схема напрямків підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства, авторська розробка

ління оборотними фондами підприємств лікero-горілчаного виробництва повинні стати: по-перше, забезпечення матеріальних запасів у тому обсязі, який дозволить підприємству виконувати виробничу програму у визначені терміни з мінімальними витратами; по-друге, визначення всіх видів витрат, що супроводжують створення й обслуговування необхідних обсягів запасів.

Управління використанням оборотних фондів лікero-горілчанних підприємств має здійснюватися на основі врахування особливостей їх формування та витрат на управління ними. Процес управління виробничими запасами підприємства неможливий без врахування запасів готової продукції. У зв'язку з цим основну мету управління запасами підприємств лікero-горілчаного виробництва доцільно трактувати як підтримання такого поточного рівня виробничих запасів і запасів готової продукції, який буде мінімізувати витрати на управління запасами підприємства загалом.

Сьогодні на підприємствах лікero-горілчаного виробництва питаннями формування виробничих фондів займається відділ маркетингу. З метою налагодження роботи раціонального формування й використання у підприємстві матеріальних ресурсів, зокрема виробничих запасів у господарстві доцільно сформувати відділ логістики. Раціональна організація роботи відділів маркетингу та логістики при злагодженій роботі їх з виробничими відділами та фінансовою службою може значно вплинути на ефективність використання матеріальних ресурсів підприємства. Проте слід зазначити, що на початкових етапах залучення фахівців до роботи у цих відділах призведе до збільшення витрат, але згодом це дасть значні позитивні результати. Чітке розмежування функціональних обов'язків дає змогу відстежувати результати діяльності кожного відділу.

Для підприємств лікero-горілчаного виробництва з метою обґрунтування резервів зменшення витрат необхідно створити систему моніторингу витрат, відстеження відхилень їх фактичного рівня від планового. Основною метою створення моніторингу є вдосконалення системи економічного аналізу. Регуляторний моніторинг витрат виробництва, проведений на основі залучення до цієї роботи фахівців різних напрямів діяльності, забезпечить аналіз і прогнозування економічних процесів. Це дасть змогу вдосконалювати методику прийняття науково обґрунтованих управлінських рішень і методи їх реалізації на основі більш повного та своєчасного аналізу, а також прогнозувати найважливіші пропорції та структурні зміни у витратах виробництва, виявляти й усувати проблемні місця у відповідній діяльності.

Вирішальною передумовою підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства лікero-горілчаного виробництва є формування ефективної системи мотивації трудових ресурсів. Ефективна система стимулювання високопродуктивної праці, заснована на ринковому мотиваційному механізмі, повинна базуватися на врахуванні основних спонукальних прийомів, які б стимулювали трудовий потенціал до систематичного вдосконалення власної професійної майстерності, підвищення якості його робочої сили, найповнішої реалізації трудової мотивації.

Основними складовими цього процесу мають бути такі п'ять чинників:  
- удосконалення внутрішньовиробничих тарифних умов оплати праці;

- удосконалення методів розподілу колективного заробітку з урахуванням трудового внеску члена колективу у кінцевий результат;
- поліпшення стимулювання трудового потенціалу за виконання та перевиконання виробничих завдань;
- запровадження єдиних тарифних сіток для всіх категорій трудового потенціалу;
- удосконалення тарифної системи шляхом встановлення оптимальних співвідношень тарифних ставок залежно від рівня кваліфікації працівників.

Аналіз зарубіжного досвіду показав, що однією з прогресивних форм організації заробітної плати є запровадження так званого гнучкого тарифу. Сутність гнучких тарифних систем полягає в тому, що в межах кожного кваліфікаційного розряду працівника або посади службовців встановлюється певний діапазон тарифних ставок і посадових окладів. Це дає можливість підвищити ефективність стимулювання працівників у межах того самого розряду або посади без переведення до іншого розряду або на іншу посаду вищої кваліфікації.

Управління розвитком трудових ресурсів підприємств лікєро-горілочної промисловості забезпечується в процесі ефективного формування кадрової політики та комплексної програми розвитку персоналу, яка передбачає залучення до управління працівників, сприятливий психологічний клімат, корпоративну культуру та можливість зміни діяльності у межах підприємства, охорону праці й технологічне забезпечення, умови відпочинку та лікування працівників, освіти й підвищення кваліфікації працівників, соціально-культурні заходи, рівень заробітної плати, професійну підготовку й перепідготовку кадрів.

Враховуючи більшість чинників, які спричиняють виникнення кризового фінансового стану підприємств харчової промисловості, особливого значення набуває вирішення проблем регулювання руху фінансових ресурсів у різні напрямки. Це дозволить чітко реагувати на зміни умов господарювання і контролювати фінансово-господарську діяльність підприємства через фінансову політику.

Якісна організація процесу фінансового планування, який максимально враховує всі чинники, що впливають на діяльність підприємства в плановому періоді, є одним із способів інтенсифікації діяльності за рахунок більш раціонального використання фінансових ресурсів. Фінансове планування є важливим компонентом управління фінансовими ресурсами, і від того, наскільки ефективно буде сформований фінансовий бюджет, залежить ефективність усього ресурсного потенціалу підприємства. Результати фінансового планування є загальним критерієм оцінювання того, наскільки ефективно підприємство використовує власні фінансові ресурси, і є основою для рішення щодо майбутньої потреби підприємства в інвестиційних ресурсах.

Загальний бюджет повинен містити всю інформацію, яка зібрана в процесі формування бюджетів. Він враховує не тільки план збуту, виробничий бюджет, бюджет інвестування, бюджет обігових коштів, а й балансовий звіт, інформацію про прибуток чи збиток, а також звіт про ліквідність. Кожен відділ підприємства повинен мати власний бюджет, який стане основою для контролю за всіма витратами підприємства.

На основі дослідження нами визначено основні складові підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами: ефективний розподіл фінансових ресурсів; регулювання руху фінансових ресурсів; розробка стійкої фінансової стратегії підприємства; розробка перспективних і поточних фінансових планів; розробка планів капіталовкладень, собівартості продукції; визначення джерел фінансування господарської діяльності, яке включає довгострокове й короткострокове кредитування; координація фінансових підрозділів підприємства.

Управління ресурсним потенціалом підприємства та прийняття рішень у цьому напрямку неможливе без врахування величезних обсягів інформації, розмір яких безперервно зростає у міру зростання обсягів виробництва продукції. При цьому ефективність управління досягається за рахунок того, наскільки раціонально здійснюються процеси збору, переробки й передачі інформації. Наявність автоматизованої інформаційної системи значно спрощує процес управління потенціалом підприємства і дозволяє вчасно зібрати, відсортувати, обробити необхідну інформацію та прийняти правильне управлінське рішення. Формування комплексної інформаційної системи з використанням сучасних інформаційних технологій повинно стати одним із напрямків підвищення ефективності управління інформаційними ресурсами. При формуванні такої інформаційної системи на підприємствах харчової промисловості слід виходити зі специфіки управління та функціонування інформації, об'єктивно необхідної для забезпечення цілеспрямованої діяльності підприємства в цілому. Тому комплексна інформаційна система повинна відповідати таким вимогам: якість інформації; своєчасність надання; безпека інформації й адаптивність до інформаційних потреб, що змінюються; а також обізнаність персоналу у сучасних інформаційних системах.

Досягнути ефективності управління ресурсним потенціалом підприємств лікєро-горітчаноного виробництва можна завдяки правильній роботі внутрішніх керованих змінних, тобто досконалої організаційної структури підприємства. Побудова організаційної структури підприємства потребує створення апарату управління, який має максимально відповідати стратегічним планам діяльності підприємства, при цьому забезпечувати ефективну взаємодію з зовнішнім середовищем і сприяти досягненню поставлених цілей. У сучасних умовах організаційна структура має забезпечити вирішення двох завдань: створити умови для виробництва і швидкої доставки високоякісної продукції споживачу за одночасного підвищення рівня результативності роботи та забезпечити розроблення, освоєння і поставку на ринок нових видів виробів.

**Висновок.** Управління ресурсним потенціалом підприємств лікєро-горітчаноного виробництва передбачає кваліфіковане та якісне управління за рахунок висококваліфікованих фахівців, здатних виконувати функції управління. Від кваліфікації фахівців залежить стан і розвиток підприємства в ринковому середовищі. Це залежить від кваліфікованого обслуговування, професіоналізму, ввічливості, чесності, порядності, надійності, оперативності, ініціативності та комунікабельності працівників; кваліфікованих інженерно-технічних працівників; корпоративної культури, яка склалася на підприємстві. Система управління підприємств лікєро-горітчаноного виробництва має бути спрямова-

на на реалізацію стратегічних цілей і сприяти адаптації підприємства до ринкового середовища. Це сприятиме більш ефективному використанню наявних ресурсів підприємства, забезпечить конкурентоспроможність і життєву стійкість підприємства.

1. Ареф'єва О.В., Харчук Т.В. Економічні засади формування потенціалу підприємства // Актуальні проблеми економіки.— 2008.— №7.— С. 71–76.
2. Борисов А.В. Большой экономический словарь. — М.: Книжный мир, 2005. — 860 с.
3. Воробійова Ю.М., Холода Б.І. Управління ресурсами підприємства: Навч. посібник. — К.: Центр навчальної літератури, 2004. — 288 с.
4. Гуляєва Н.М., Сьомко О.В. Фінансові ресурси підприємства // Фінанси України.— 2003.— №12.— С. 58–62.
5. Гуткевич С.О. Інвестування: теорія і практика: Навч. посібник. — К.: Європ. ун-т, 2006. — 234 с.
6. Економічна енциклопедія / Під ред. Б.Д. Гаврилишина. — К.: Академія, 2002. — Т. 3. — 951 с.
7. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навч. посібник. — К.: Центр навчальної літератури, 2005. — 352 с.
8. Мокроусова Т.О. Фактори підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів // Формування ринкових відносин в Україні.— 2005.— №4.— С. 86–88.
9. Новицький В.Є. Економічні ресурси цивілізаційного розвитку: Навч. посібник. — К.: Національний авіаційний університет, 2004. — 268 с.
10. Писаревський І.М. Підвищення ефективності використання ресурсів у плануванні виробничих процесів // Фінанси України.— 2005.— №10.— С. 91–100.

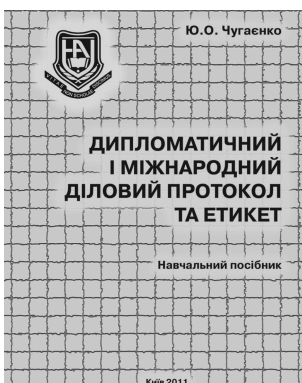
Стаття надійшла до редакції 26.12.2011.

### КНИЖКОВИЙ СВІТ



СУЧАСНА ЕКОНОМІЧНА ТА ЮРИДИЧНА ОСВІТА  
ПРЕСТИЖНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД  
**НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ**

Україна, 01011, м. Київ, вул. Панаса Мирного, 26  
E-mail: book@nam.kiev.ua  
тел./факс 288-94-98, 280-80-56



**Дипломатичний і міжнародний діловий протокол та етикет: Навчальний посібник. — К.: Національна академія управління, 2011. — 164 с. Ціна без доставки — 25 грн.**

Автор: **Ю.О. Чугаєнко.**

У навчальному посібнику викладено основи дипломатичного і міжнародного ділового протоколу і етикету, з історією становлення української протокольної практики і протокольної служби.

Призначений для студентів, що вивчають спецкурс "Дипломатичний і міжнародний діловий протокол та етикет", а також для широкого кола осіб, яким за родом діяльності доводиться контактувати з іноземними установами, організаціями та громадянами.