

УДК 658.012

Олійник Л.В.

кандидат економічних наук

Донецького національного університету імені Василя Стуса

## СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

### STRATEGIC DIRECTIONS OF RESOURCE POTENTIAL MANAGEMENT OF AN ENTERPRISE

#### АНОТАЦІЯ

У статті розглядається проблема управління ресурсним потенціалом підприємства. Розглянуто сутність понять «ресурси», «потенціал». Виділено ключові види ресурсів. Встановлено, що стратегічне управління ресурсним потенціалом підприємства дає змогу підвищити його конкурентоспроможність. Запропоновано впровадження сучасних концепцій управління на основі застосування автоматизованих ERP- та CRM-систем.

**Ключові слова:** ресурси, потенціал, ресурсний потенціал, стратегічні напрями, ресурсне забезпечення.

#### АННОТАЦИЯ

В статье рассматривается проблема управления ресурсным потенциалом предприятия. Рассмотрена сущность понятий «ресурсы», «потенциал». Выделены ключевые виды ресурсов. Установлено, что стратегическое управление ресурсным потенциалом предприятия позволяет повысить его конкурентоспособность. Предложено внедрение современных концепций управления на основе применения автоматизированных ERP- и CRM-систем.

**Ключевые слова:** ресурсы, потенциал, ресурсный потенциал, стратегические направления, ресурсное обеспечение.

#### ANNOTATION

The problem of resource potential management of an enterprise is considered in the article. The essence of concepts "resources", "potential" is considered. Key resource types are investigated. It is established that strategic management of resource potential of an enterprise allows increasing its competitiveness. The introduction of modern management concepts based on the application of automated ERP and CRM systems is proposed.

**Keywords:** resources, potential, resource potential, strategic directions, resource support.

**Постановка проблеми.** Сучасні ринкові умови діяльності підприємств потребують прийняття оптимальних управлінських рішень щодо визначення обсягів виробництва, вибору цільових ринків реалізації продукції, забезпечення прибуткової діяльності та стабільного фінансового стану підприємства, що передбачає оптимальне поєднання та ефективне використання всіх ресурсів підприємства. У сучасних умовах механізм управління ресурсним потенціалом підприємств неповністю відповідає завданням підвищення ефективності їхньої роботи, отримання високих остаточних результатів, подальшого розвитку. Особливої актуальності ця проблема набуває через обмеженість самих ресурсів, що зумовлює необхідність постійного пошуку шляхів їхнього повнішого використання.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми формування та використання ресурсного потенціалу досліджували вітчизняні та

зарубіжні вчені, такі як, зокрема, Л. Абалкін, В. Авдеєнко, Р. Акбердін, Р. Білоусов, Г. Бабков, П. Борщевський, І. Бузько, Ю. Василенко, С. Волощук, Е. Горбунов, В. Гончаров, А. Задоя, А. Ігнатівський, Р. Колосова, О. Коренков, В. Котлов, Н. Краснокутська, Г. Мельничук, М. Кучеров, О. Олексюк, І. Ступницький, І. Фаріон, О. Федонін, Хейнман, Д. Черніков, В. Шиян, С. Шкарабан.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Проте більшість теоретичних концепцій розвитку ресурсного потенціалу, його структури та властивостей, що лежать в основі його використання, є недостатньо обґрунтованими або суперечливими. В економічній літературі недостатньо уваги приділено ефективності використання ресурсного потенціалу.

**Мета статті** полягає в обґрунтуванні стратегічних напрямів управління ресурсним потенціалом підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У сучасному суспільстві з високими темпами розвитку техніки, технологій та інформаційного простору ринкова кон'юнктура змінюється значними темпами, як наслідок, трансформаційні процеси, що тривають в економіці держави, вносять постійні корективи в умови формування стратегії розвитку оператора зв'язку та її інвестиційного забезпечення. Визначення пріоритетних напрямів виробничої діяльності, системи стратегічних і фінансових цілей та вибір найефективніших шляхів розвитку з урахуванням перспективи є пріоритетною стратегією розвитку оператора зв'язку [1, с. 33–36].

Тільки за умови самоокупності суб'єктів господарювання економічна система може генерувати чинники позитивних кількісних і якісних змін у майбутньому періоді – періоді процесу розвитку, переходу до досконалішого фінансового стану, який має більш значний потенціал. Вивчення ресурсного потенціалу підприємства є необхідною складовою та передумовою формування стратегії (стратегічних альтернатив) його розвитку. Коло визначень ресурсного потенціалу підприємства дуже широке, а саме від надзвичайно вузького його розуміння як річного обсягу виробництва продукції до таких загальних категорій, як соціально-економічна система [2, с. 194–197].

Ресурсний потенціал розглядають як елемент виробничих відносин щодо використання здатності трудових ресурсів до створення матеріальних благ, як сукупність наявних ресурсів для досягнення поставленої мети, як максимально можливий обсяг матеріальних благ та послуг, який можна отримати за умови оптимального використання наявних ресурсів, як реальну чи ймовірну здатність виконати цілеспрямовану роботу тощо.

Етимологія терміна «потенціал» вказує на його латинське походження від слова “potentia” («сила», «приховані можливості»). У різних літературних джерелах термін «потенціал» трактується як «засоби, запаси, джерела, що можуть бути використані для досягнення певної мети, здійснення плану, вирішення будь-якого завдання» [1; 2; 3; 5].

У розвитку сучасних уявлень про потенціал можна виділити такі три напрями [3; 4]:

1) потенціал – це сукупність необхідних для функціонування або розвитку системи різних видів ресурсів;

2) потенціал – це система матеріальних та трудових факторів (умов, складових), що забезпечують досягнення мети виробництва;

3) потенціал – це здатність комплексу ресурсів економічної системи виконувати поставлені перед нею завдання.

Досить часто зустрічається трактування потенціалу як складної системи з наявними зв'язками між ресурсами та джерелами їх утворення. Стверджуючи, що потенціал – це сукупність наявних ресурсів, деякі автори хибно підмінюють ці поняття одне одним.

Слово «ресурс» походить від французького “ressource”, що означає «допоміжний засіб». З економічної точки зору ресурси підприємства є джерелом і засобами забезпечення процесу виробництва [5, с. 192]. Проте це не означає, що наявні ресурси підприємства однозначно гарантуватимуть розширене відтворення. Це говорить про те, що ресурси мають здатність до забезпечення розвитку підприємства, що досягається за умови вмілої ефективної управлінської діяльності.

Ефективне використання ресурсів – найважливіший фактор забезпечення платоспроможності, кредитоспроможності й фінансової стабільності господарських організацій, підтримки їх конкурентоспроможності, формування достатніх ресурсів для розвитку й одержання достатнього прибутку, залучення інвесторів. Ефективне використання ресурсів господарюючими суб'єктами – також найважливіша умова збільшення пропозиції страхових послуг цим суб'єктам, розширення попиту на продукцію й послуги постачальників, підтримки зацікавленості комерційних партнерів організації в продовженні співробітництва з нею, збереження й збільшення привабливості виробленої продукції або надаваних послуг для покупців.

Як стверджує І. Стец [6, с. 77], мати достатні ресурси для підприємства означає мати у своєму розпорядженні необхідні можливості і певні умови для свого розвитку й нормального функціонування відповідно до поставлених цілей. Отже, підприємство повинно забезпечити високу ефективність функціонування за рахунок повного і раціонального використання всіх своїх ресурсів.

Спираючись на основні характеристики потенціалу підприємства, можна стверджувати, що його модель визначається:

– обсягом та якістю наявних у нього ресурсів (кількістю зайнятих працівників, основними виробничими і невиробничими фондами або матеріальними запасами, фінансовими та нематеріальними ресурсами, а саме патентами, ліцензіями, інформацією, технологією);

– можливостями керівників та інших категорій персоналу створювати певні види продукції, інакше кажучи, їхнім освітнім, кваліфікаційним, психофізіологічним та мотиваційним потенціалом;

– можливостями менеджменту оптимально використовувати наявні ресурси підприємства (професійною підготовкою, талантом, умінням створювати й оновлювати організаційні структури підприємства);

– інформаційними можливостями, тобто можливостями підприємства генерувати і трансформувати інформаційні ресурси для використання їх у виробничій, комерційній та управлінській діяльності;

– інноваційними можливостями підприємства щодо оновлення техніко-технологічної бази виробництва, переходу на випуск нової конкурентоспроможної продукції, використання сучасних форм і методів організації та управління господарськими процесами;

– фінансовими можливостями залучення коштів, яких бракує (кредитоспроможністю, внутрішньою та зовнішньою заборгованістю у сфері фінансів);

– іншими можливостями.

Разом усі ці можливості створюють сукупний потенціал підприємства, який представляє можливості для формування шляхів підвищення ефективності його використання, відображають рівень його конкурентоспроможності. Ефективне використання ресурсного потенціалу дає змогу підприємству отримати економічний, соціальний, екологічні ефекти.

Ресурсне забезпечення стратегічної діяльності підприємства має здійснюватись у відповідній формі на основі розроблення ресурсних стратегій, які сприяють вирішенню таких завдань: визначення перспективних потреб підприємства в ресурсах всіх необхідних видів; розрахунок допустимих ресурсних обмежень і формування прогресивних норм витрат ресурсів різних типів; визначення «зон стратегічних ресурсів», можливостей їх використання шляхом збалансування обсягів і складу, тер-

мінів постачання з динамікою використання; розроблення заходів щодо раціонального використання ресурсів підприємства; використання логістичних підходів в системі реалізації ресурсних стратегій [7, с. 81–84].

Досягнення стратегічних цілей підприємства в майбутньому вже сьогодні потребують рішень щодо залучення необхідних ресурсів. Вагоме значення при цьому має оцінка фінансового потенціалу підприємства, що виступає необхідним етапом стратегічного управління. Вона дає змогу забезпечити системний підхід до оцінки підприємства та його потенціалу, виявити сильні та слабкі сторони, а також створити на цій основі комплексний план перспективного розвитку [8, с. 51]. Формування ресурсного потенціалу підприємства – це виявлення стратегічних можливостей та ресурсів, здатних підвищити конкурентоспроможність підприємства. Таким чином, ресурсний потенціал організації кожної галузі характеризується структурою необхідних і доступних ресурсів залежно від галузевої належності, характеру виробництва, місцезнаходження; системою прийняття рішень щодо ресурсного забезпечення розробки та виконання ресурсних стратегій, залежних від форм власності та рівня управління підприємством; оптимальним співвідношенням ресурсів для досягнення певних цілей розвитку. Наприклад, впровадження інновацій в організації супроводжується додатковим залученням фінансових ресурсів, кваліфікованих кадрів, інформаційних ресурсів тощо. Майбутнє завжди невизначене, тому витрачання ресурсів завжди супроводжується тим чи іншим рівнем ризику. Розробляючи ресурсні стратегії, треба обґрунтовувати можливий та допустимий рівні ризику, який бере на себе керівництво за використання ресурсів із максимально можливою віддачею.

Основними видами ресурсів, що використовуються підприємством та мають стратегічне значення, є такі.

1) Технічні ресурси – це, насамперед, основні фонди, а саме обладнання, устаткування, будівлі, споруди, виробничі площі, інвентар. Для потенціалу підприємства, окрім кількості технічних ресурсів, велике значення мають їхній стан, структура, особливості використання та утримання.

2) Технологічні ресурси – використовувані технології та особливості організації виробничого процесу, динамічність технологічних змін, інновацій, наявність конкурентоспроможних ідей та наукових розроблень.

3) Матеріальні ресурси – сировина, матеріали, особливості їхнього використання, обробки, збагачення, утилізації. У матеріалоємних галузях питома частка матеріальних ресурсів у собівартості продукції є значною. Тому їх раціональне використання є одним із резервів виробництва, а отже, і ресурсного потенціалу підприємства.

4) Людські ресурси – здатність до фізичних дій, розумова діяльність, знання, вміння, кваліфікація, демографічний та віковий склад працівників, їхнє ставлення до праці, трудова дисципліна, спроможність реалізовувати цілі та завдання підприємства.

5) Фінансові ресурси – грошові кошти, які є у розпорядженні підприємства, призначені для здійснення поточних платежів, для затрат на розширене відтворення виробництва, для платежів за усіма зобов'язаннями, для стимулювання працівників. Складовими фінансових ресурсів є цінні папери держави та інших підприємств, інвестиційні вкладення. Велике значення для потенціалу підприємства мають стан фінансових активів, їхня ліквідність, можливості та обсяги отримання позик і кредитів.

6) Нематеріальні ресурси забезпечують економичну користь протягом тривалого періоду, але не мають матеріальної основи для отримання доходів. Нематеріальні ресурси включають у себе:

– об'єкти промислової власності (винаходи, корисні моделі, промислові зразки, товарні знаки, фірмові найменування);

– об'єкти, що охороняються авторськими і суміжними правами (твори науки, літератури, комп'ютерні програми, бази даних, мікросхеми);

– нетрадиційні об'єкти інтелектуальної власності (раціоналізаторські пропозиції, «ноу-хау», комерційна таємниця).

7) Просторові ресурси – характер виробничих приміщень й території підприємства, наявність і стан комунікацій, можливість їх розширення, місцезнаходження і розташування підприємства, відстань від постачальників та споживачів, наближеність до транспортних шляхів.

8) Інформаційні ресурси – інформація про внутрішнє та зовнішнє становище, її характер, доступ до неї, можливість розширення інформації і підвищення її ймовірності тощо.

9) Часові ресурси – невідновлюваний ресурс, від використання якого залежить ефективність використання потенціалу.

10) Ресурси організаційної структури управління – характер та гнучкість керівної системи, способи підпорядкування, обсяги повноважень та відповідальності, швидкість проходження керівних впливів.

Важливими для ефективної діяльності підприємства є його репутація, досвід ділових зв'язків, престиж торгових марок, маркетингові позиції на ринку, стала клієнтура, зв'язки з постачальниками і партнерами. Останнім часом до складу ресурсів відносять також здатність до підприємницької діяльності, заповзятливість господарюючих суб'єктів. Хоча цей чинник не є уречевленим та кількісно визначеним, саме він відіграє вирішальну роль в успіху підприємства й обумовлює ефективність використання його матеріальних і фінансових ресурсів.

Стратегічний набір є унікальним для кожного підприємства, оскільки він формується на основі індивідуальних умов функціонування, особливостей адаптації внутрішнього середовища до вимог зовнішнього оточення [7, с. 84].

Використання сучасних досягнень в галузі комп'ютерних технологій у сфері управління ресурсним потенціалом забезпечує підвищення якості економічної інформації, її точності, об'єктивності, оперативності і, як наслідок, можливості ухвалення вчасних управлінських рішень на основі моделювання, аналізу і прогнозування. Таким чином, одна з головних переваг використання сучасних комп'ютерних технологій – можливість оперативно й оптимально управляти ресурсами підприємства.

В процесі своєї діяльності багато підприємств стикається з такими тенденціями:

- різке збільшення номенклатури й модифікації продукції, яка виробляється;
- збільшення кількості споживачів продукції та постачальників сировини, матеріалів і комплектуючих;
- необхідність різкого підвищення якості продукції, зниження її собівартості для збереження конкурентоздатності, зокрема на зарубіжних ринках;
- необхідність оптимального управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками в синергетичному взаємозв'язку.

Зазначені тенденції призводять до кризи управління та вже не дають змогу ефективно управляти частково автоматизованими методами. Ефективне управління підприємством загалом та ресурсними потоками зокрема вимагають застосування сучасних концепцій управління, швидкого реагування на зміну ситуації, що неможливе без точної, вичерпної інформації про стан виробничих, фінансових й інших ресурсів підприємства. Однією з основних можливостей підвищення ефективності технологічного процесу залишається його автоматизація.

Питання контролю за виробництвом продукції й управління набувають першорядного значення. В основі базової ідеології сучасної системи управління підприємством на Заході лежить система планування ресурсів підприємства – ERP-система (Enterprise Resource Planning System – система планування ресурсів підприємства). Це інтегрована система на базі ІТ для управління внутрішніми і зовнішніми ресурсами підприємства (значущі фізичні активи, фінансові, матеріально-технічні та людські ресурси). Мета системи полягає у сприянні потокам інформації між усіма господарськими підрозділами (бізнес-функціями) всередині підприємства, а також інформаційній підтримці зв'язків з іншими підприємствами. Побудована, як правило, на централізованій базі даних ERP-система формує стандартизований єдиний інформаційний простір підприємства.

Концепція ERP (Enterprise Resource Planning) дає змогу відслідковувати не тільки виробничі, але й всі інші ресурси підприємства (фінансові, збутові тощо), а також складається з багатьох пов'язаних між собою функцій: планування продажів та операцій, планування виробництва, формування головного календарного плану виробництва, планування потреби в матеріалах, системи підтримки й виконання плану для виробничих потужностей та матеріалів. Вихідні дані від цих систем інтегруються з фінансовими звітами та документами, такими як бізнес-план, звіт про виконання закупівель, план відвантаження, прогноз запасів у вартісному виразі.

Досягнення вказаних цілей можливе за рахунок виконання системою таких завдань:

- забезпечення комплексного автоматизованого обліку в усіх сферах діяльності підприємства в межах єдиної інформаційної бази;
- прогнозування та моделювання діяльності;
- створення єдиного інформаційного простору;
- підвищення оперативності збору, передачі й обробки інформації;
- поліпшення продуктивності праці персоналу за рахунок звільнення його від ручних робіт;
- отримання доступу керівництва підприємства до всіх інформаційних ресурсів системи;
- поліпшення якості фінансових розрахунків.

Широкого вжитку набувають так звані CRM-системи (Customer Relationship Management System). Це система управління взаємодією з клієнтами – корпоративна інформаційна система, призначена для автоматизації CRM-стратегії компанії, зокрема для підвищення рівня продажів, оптимізації маркетингу і поліпшення обслуговування клієнтів шляхом збереження інформації про клієнтів (контрагентів) та історії взаємин з ними, встановлення і поліпшення бізнес-процедур і подальшого аналізу результатів. Рішення класу CRM-систем об'єднують маркетинг, продажі й обслуговування в одне ціле. Таким чином, співробітники компанії звільняються від зайвих витрат часу на взаємодію між відділами, пошук інформації, спадкоємність, складання звітності, а також можуть спрямувати всі зусилля на задоволення клієнта.

**Висновки.** Отже, управління ресурсним потенціалом підприємства має спиратися на накопичений досвід. Практична реалізація стратегічних напрямів управління ресурсним потенціалом підприємства потребує не лише активної виробничої діяльності, але й мобілізації додаткових джерел фінансових коштів. Покращення економічної ситуації на підприємстві і забезпечення максимального використання його можливостей досягається за умови раціонального використання ресурсів на основі їх пропорційності та збалансованості.



**БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:**

1. Вишневська О. Ресурсний потенціал підприємництва / О. Вишневська // Економіка АПК. – 2008. – № 12. – С. 32–37.
2. Міценко Н. Ресурсний потенціал підприємства: сутність, структура, стратегія використання / Н. Міценко, О. Кумечко // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. – Вип. 20.9. – С. 193–198.
3. Довбенко В. Потенціал і розвиток підприємства / В. Довбенко, В. Мельник. – Львів : Вид. нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2010. – 232 с.
4. Коваленко М. Теоретичне обґрунтування сутності потенціалу підприємства / М. Коваленко, О. Іванець // Економічні інновації. – 2011. – Вип. 45. – С. 113–118.
5. Терещенко І. Ресурсний потенціал підприємства: функції та структура // І. Терещенко // Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. – 2012. – Вип. 2 (58). – С. 191–196.
6. Стец І. Потенціал і розвиток підприємства : [навчальний посібник] / І. Стец. – Тернопіль : Економічна думка, 2010. – 674 с.
7. Демиденко С. Формування стратегічного набору підприємства / С. Демиденко // Збірник наукових праць ЧДТУ. – 2015. – № 39 (Ч. 2). – С. 80–85.
8. Турчак В. Методика оцінки фінансового потенціалу підприємства в сучасних умовах господарювання / В. Турчак, С. Чижинська // Молодий вчений. – 2014. – № 8. – С. 49–54.