

# РЕСУРСНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ

Полянська А. С.

Україна, Івано-Франківськ, ІФНТУНГ

*Исследовано современные подходы ресурсного обеспечения развития организаций; рассмотрено особенности ресурсного потенциала предприятий различных отраслей и основные направления его оптимизации.*

**Вступ** Діяльність вітчизняних організацій на сучасному етапі економічного розвитку характеризується необхідністю постійного моніторингу внутрішніх резервів розвитку. Поняття категорії "розвиток" пов'язують з еволюцією, спрямованими змінами, переходом з одного стану в інший, який вважається кращим, більш ефективним чи доцільним для діяльності. Передумови переходу організації з одного стану в інший визначаються здатністю створювати споживчу цінність товару чи послуги, що пов'язано із використанням певних ресурсів. Відповідно до змін середовища виникає необхідність у структурному співвідношенні ресурсів, необхідних для розвитку організації. Виходячи із того, що ресурси є основною складовою потенціалу розвитку організації [3], необхідно визначити такий внутрішній потенціал, який би міг гнучко реагувати на зміни і пристосовувати до них діяльність організацій.

**Постановка завдання** Одним із важливих елементів потенціалу розвитку організації є ресурси, які задіяні у процесі господарської діяльності. Ресурси (від франц. *ressource* – допоміжний засіб) – цінності, засоби, можливості, грошові засоби, джерела засобів доходів [8,с.71], є фактором внутрішніх резервів економічного розвитку організації за умови їх ефективного використання, що дозволяє забезпечити не тільки потреби організації, але й потреби суспільства (рис.1).

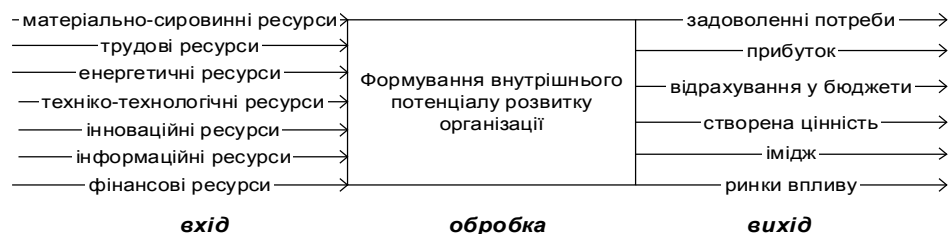


Рисунок 1 - Процес перетворення ресурсів у процесі господарської діяльності

Питання ресурсного забезпечення як необхідної умови ефективної діяльності організацій розглядається у працях вітчизняних та зарубіжних економістів. Структура ресурсного забезпечення діяльності окремих підприємств є різною і на сьогодні існують різні підходи до оцінки та ефективного управління структурним співвідношенням ресурсів організації. Зокрема, О.Скаленко зазначає, що "засади

соціально-економічного зростання ... закономірно базуються на трьох основах, а саме інформаційній, інтелектуальній та інноваційній" [6,с.176]. В.А.Василенко зазначає, що в основі функціонування підприємства повинен лежати його потенціал, визначений як "джерела, можливості, засоби, запаси, які можуть бути використані для вирішення будь-яких завдань, досягнення визначеної мети; можливості окремої особи, суспільства, держави в окремій галузі" [1,с.83]. При цьому виділяють виробничий, трудовий, інформаційний потенціал і комунікації, фінансовий, організаційний потенціал і потенціал управління та потенціал відносин. Зрозуміло, що кожен зазначений потенціал забезпечують відповідні ресурси, якими володіє і розпоряджається організація. В.П.Мартиненко наголошує на тому, що "технологія є тим фактором, який найбільше впливає на продуктивність, але у взаємодії з іншим фактором – кадрами" [5,с.21].

Закордонні економісти розглядають наступні підходи ресурсного забезпечення розвитку організацій. Зокрема. Б.Карлоф акцентує увагу на управлінні ресурсами для досягнення внутрішньої ефективності і під ресурсами виділяє поєднання затрат і капіталу [3,с.152]. Особлива увага на сьогодні у закордонній економічній літературі приділяється розвитку трудових ресурсів, які є складовою інтелектуального потенціалу і розглядаються як важливий фактор організаційного розвитку. Зокрема, акцентується увага на необхідності впровадження концепцій "організацій, що самонавчаються". Пітер Сенге охарактеризував теорію та практику "організацій, що самонавчаються" з погляду „п'яти дисциплін", куди входить багато інструментів та інфраструктур, а саме: 1) системне мислення; 2) удосконалення особистості; 3) інтелектуальні моделі; 4) загальне бачення; 5) групове навчання [7].

Тому на сьогодні важливим є визначення оптимальної структури ресурсів, що забезпечують ефективну діяльність організації та значно полегшують пошук основних шляхів поліпшення використання ресурсного потенціалу в умовах зростаючої конкуренції не тільки на рівні країни, але і в межах світової спільноти.

**Результати** Структура ресурсного забезпечення для кожної організації є індивідуальною, виходячи із специфіки галузі, у якій вона функціонує, рівня економічного розвитку, стану потенціалу розвитку, вибраної стратегії подальшого розвитку.

Особливістю управління ресурсами є те, що організації кожної галузі відрізняється специфічною структурою ресурсного потенціалу. Так матеріалоемні галузі (видобувна та переробна галузь промисловості) потребують значних матеріальних ресурсів, які складають переважаючу частку у витратах виробництва.

Матеріальні ресурси є обмеженими і часто їх забезпечення супроводжуються проблемою дефіциту, тому необхідним є їх ефективне і раціональне використання, поглиблення переробки та заміна штучно створеними аналогами. Стратегічне управління матеріальними ресурсами передбачає зниження матеріаломісткості продукції, збільшення виходу продукції, скорочення та ліквідацію втрат, використання вторинних ресурсів і відходів. Капіталоємні галузі (машинобудівна, будівельна галузь) вимагають значних технологічних та технічних ресурсів, які, з одного боку, відіграють прогресивну роль у розвитку організації і забезпечують йому конкурентну перевагу, з другого боку – за умови нестачі чи неефективного використання обмежують подальший розвиток. Управління даною складовою ресурсного забезпечення діяльності організації передбачає постійний процес оптимізації використання та заміни техніко-технологічної складової потенціалу. Трудоемні галузі (електроніка, легка, харчова промисловість) базуються на використанні значних трудових ресурсів. Управління трудовими ресурсами базується на твердженні, що працівник – важливий фактор виробництва в сучасних умовах, який дає змогу пристосувати його діяльність до вимог зовнішнього середовища. Стратегічне управління трудовими ресурсами передбачає добір кадрів, навчання, перекваліфікацію, заміщення, оцінку, звільнення, мотивацію праці. Інформаційноємні галузі (банківська галузь, консалтинг, інформаційні системи) вимагає постійної і достовірної інформації про окремі тенденції розвитку економіки не тільки країни, але і світу та висококваліфікованих працівників. Інформаційні ресурси і комунікації виступають у ролі зв'язуючої ланки між організацією і зовнішнім середовищем. Достовірна, вчасна, релевантна інформація є запорукою успішного функціонування організації, оскільки дозволяє виявляти зміни, що відбуваються в її робочому середовищі та вчасно на них реагувати. Енергетичноємні галузі (енергетична галузь, галузь кольорової металургії) вимагають значних затрат енергетичних ресурсів (вугілля, електроенергія, торф). В сучасних умовах необхідним є дослідження енергомісткості виробництва і складання бюджету в межах існуючих обмежень. Разом з тим, важливий напрямок розвитку організацій, для яких пріоритетними є даний вид ресурсу - пошук альтернативних джерел постачання, що забезпечує зменшення залежності від факторів політичного, економічного та міжнародного впливів. Фінансові ресурси є необхідною умовою розвитку будь-якої організації і управління ними зорієнтоване, у першу чергу, на забезпечення стабільних і життєво важливих фінансових потоків, пошук зовнішніх джерел фінансування за умови необхідності, оптимізації структури капіталу. В сучасних умовах інноваційні ресурси забезпечують організації конкурентні позиції та виживання у довгостроковій перспективі.

Таким чином, ресурсний потенціал організації кожної галузі характеризується наступним: 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. Для, прикладу, впровадження інновацій в організації супроводжується додатковим залученням фінансових ресурсів, кваліфікованих кадрів, інформаційних ресурсів тощо.

Значення та вплив ресурсів на ефективність роботи підприємства визначається роллю, яку відіграє ресурс для досягнення цілей підприємства, можливостями його заміни, рівнем впливу ціни на окремі ресурси та оцінюється системою показників, що характеризують ефективність використання ресурсів підприємства та визначають їх вплив на кінцеві результати діяльності. Так, ефективність використання матеріально-сировинних ресурсів можна визначити через показники матеріаломісткості, глибини переробки сировини, частки відходів; ефективність використання трудових ресурсів здійснюється за допомогою показників продуктивності праці, прибутку на одного працівника, частки приросту товарообігу за рахунок збільшення продуктивності праці; показниками ефективності використання фінансових ресурсів можуть слугувати прибуток, рентабельність, частка власного капіталу, ліквідність, платоспроможність; ефективність використання техніко-технологічних ресурсів можна розрахувати за допомогою показників фондоозброєності, фондівіддачі, рівня завантаження виробничих потужностей; капіталоемності, капіталовіддачі; ефективність використання енергетичних ресурсів потребує визначення показників енергоємності, енергооснащеності, рівня втрат; визначити ефективність використання інноваційних ресурсів можна за допомогою показників питомої ваги нових продуктів в асортименті організації, кількості зареєстрованих патентів, середнього терміну дії патентів організації, кількості раціоналізаторських пропозицій на одного працівника; для визначення ефективності використання інформаційних ресурсів можна скористатись такими показниками як рівень інформаційної підтримки діяльності організації, рівень інформаційного оновлення, рівень доступу працівників до інформації, що безпосередньо стосується їх діяльності.

Пріоритетність використання певного структурного співвідношення ресурсного потенціалу організації визначається на основі аналізу позицій підприємство щодо можливості досягнення цілей розвитку на основі існуючих методик стратегічного аналізу діяльності організацій. Зокрема, метод портфельного аналізу на основі матриці

"частка ринку-зростання" дозволяє з'ясувати, в якому напрямку слід розвиватися, щоб зберегти свої позиції, чи слід і як взагалі необхідно їх змінювати, дозволяє визначити, які ресурси необхідні для забезпечення надійних позицій і як розподілити стратегічні грошові кошти між стратегічними зонами господарювання в майбутньому для їх утримання. Метод матриці "привабливість ринку - ефективність бізнесу" допомагає з'ясувати як існуючий бізнес дозволяє забезпечити ефективність діяльності організації з врахуванням внутрішнього потенціалу та зовнішніх можливостей розвитку. Метод матриці "перспективи розвитку бізнесу-конкурентоспроможність" (матриця направленої політики) орієнтує діяльність організації на пошук змін та залучення ресурсів залежно від етапу життєвого циклу товару. Використання аналізу стратегічного розриву дає змогу встановити відхилення, які можуть виникати у процесі досягнення цілей розвитку організації і вишукувати ті ресурси, які дозволять їх досягнути. Поле стратегічних рішень може охоплювати широкий спектр пропозицій щодо освоєння і використання різних ресурсів організації.

Загалом, ресурсне забезпечення розвитку організації повинно підпорядковуватись закону розвитку організації, що сформований наступним чином і може мати відповідний аналітичний запис (формула 1): кожна матеріальна система прагне досягнути найбільшого сумарного потенціалу при проходженні всіх етапів життєвого циклу [5,с.356]:

$$\begin{aligned}
 R_j &= \sum_{i=1}^n (R_{ij}), \\
 K_j &= F_j(K_{j+1}, \dots, K_m), \\
 \sum_{i=1}^m (K_j \times R_j) &\rightarrow R_{\max},
 \end{aligned}
 \tag{1}$$

де  $R_j$  - потенціал системи на етапі  $j$  життєвого циклу;

$R_{ij}$  – потенціал (ресурс) системи в сфері  $i$  (економіка, політика, фінанси) і на етапі  $j$ ;

$K_j$  – ваговий коефіцієнт впливу кожного попереднього потенціалу етапу на наступні;

$F_j$  – функція цього впливу;

$R_{\max}$  – заплановані результати по конкретних видах діяльності;

$i = \overline{1;n}$  - сфери діяльності організації;

$j = \overline{1;m}$  - етапи життєвого циклу організації.

**Висновки** Підсумовуючи викладене вище, слід підкреслити, що необхідною умовою розвитку вітчизняних організацій є вибір оптимальної структури ресурсного забезпечення для ефективної роботи в умовах динамічних змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі. Можна виділити наступні напрямки поліпшення діяльності

підприємства на основі вдосконалення управління його ресурсним потенціалом: зменшення витрат на ресурсне забезпечення діяльності підприємства шляхом їх раціонального використання; уникнення непотрібних (економічно недоцільних) напрямків діяльності, що вимагають залучення додаткових ресурсів; створення конкурентних переваг на основі пошуку та вибору такої структури ресурсного забезпечення, що найбільш повно дозволить використовувати внутрішній потенціал розвитку організації. Разом з тим, необхідною умовою ефективного використання наявних ресурсів є їх інтенсивне використання, що базується на впровадженні передових досягнень науково-технічного прогресу у виробництво, застосуванні нових технологій, підвищенні рівня освіти і кваліфікації працівників, поліпшенні форм і методів організації виробництва, економній витраті людських, фінансових і природних ресурсів тощо. Розвиток на основі інтенсифікації передбачає зростання інтенсивності виробництва, продуктивності праці та ефективності на основі раціонального використання всіх ресурсів, що базується на застосуванні найефективніших засобів і предметів праці, кваліфікованої робочої сили, передових форм і методів організації праці, зростаючої інформованості про найновіші досягнення науково-технічного прогресу, має антивитратну спрямованість, оскільки супроводжується зменшенням витрат на одиницю продукції.

#### **Перелік посилань**

1. *Васильченко В.А. Менеджмент устойчивого развития предприятий: Монография. – Киев: Центр учебной литературы, 2005.*
2. *Дженнифер Джой-Меттьюз, Дэвид Меггинсон, Марк Сюрте. Развитие человеческих ресурсов. 3-е издание. – Москва, "ЭКМО". -2006.*
3. *Карлоф Б. Седерберг С. Вызов лидеров: Пер.со швед. – М.: Дело, 1996.*
4. *Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навчальний посібник. – Київ: Центр навчальної літератури, 2005.*
5. *Мартиненко В.П. Стратегія життєздатності підприємств промисловості: Навч. посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2006.*
6. *Скаленко О. Глобальні резерви поступу: Монографія. – Київ: Основи. -2000.*
7. *Сенге Питер М. Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации. М.: Олимп – Бизнес, 1999.*
8. *Сучасна українська енциклопедія. Т.12 – Харків, 2005.*