

---

**УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

---

УДК 658

**М. В. Гончар**, аспірант**ОБҐРУНТУВАННЯ СТРУКТУРИЗАЦІЇ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА**

**Анотація.** У статті узагальнено наукові підходи щодо визначення сутності ресурсного потенціалу підприємства та його структуризації. Звернуто увагу на те, всі його елементи функціонують одночасно і в сукупності. Тобто, визначено ресурсний потенціал як складну і динамічну систему.

Акцентовано увагу на тому, що умови сучасної ринкової конкуренції передбачають формування нового підходу до управління ресурсним потенціалом підприємства, який повинен бути спрямований на досягнення господарських цілей підприємства. Доведено що, ефективність управління ресурсним потенціалом буде досягатись лише за умови, одержання ефективного критерію результативності управління його окремими ресурсними елементами.

**Ключові слова:** ресурси; потенціал; ресурсний потенціал; структуризація; управління; ефективність.

**М. В. Гончар**, аспірант**ОБОСНОВАНИЕ СТРУКТУРИЗАЦИИ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦИАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ**

**Аннотация.** В статье обобщены научные подходы к определению сущности ресурсного потенциала предприятия и его структуризации. Обращено внимание на то, что все его элементы функционируют одновременно и в совокупности. То есть, определено ресурсный потенциал как сложную и динамичную систему.

Акцентируется внимание на том, что условия современной рыночной конкуренции предусматривают формирование нового подхода к управлению ресурсным потенциалом предприятия, который должен быть направлен на достижение хозяйственных целей предприятия. Доказано, что эффективность управления ресурсным потенциалом будет достигаться только при условии получения эффективного критерия результативности управления его отдельными элементами.

**Ключевые слова:** ресурсы; потенциал; ресурсный потенциал; структурирование; управление; эффективность.

**M. V. Gonchar**, Postgraduate Student**BACKGROUND STRUCTURING ENTERPRISE RESOURCE POTENTIAL**

**Abstract.** The paper summarizes the scientific approaches to defining the essence of the resource potential of the enterprise and its structuring. Attention is drawn to the fact that all its elements operate simultaneously and collectively, that is, the resource potential defined as a complex and dynamic system.

The emphasis is put on the fact that the conditions of the modern market competition provide for the formation of a new approach to the management of enterprise resource potential, which should be aimed at achieving the economic objectives of the enterprise. It is proved that the effectiveness of resource potential management will be achieved only upon condition of getting the effective criterion of management performance of its individual elements.

**Keywords:** resources; potential; resource potential; structuring; management efficiency.

**Актуальність теми дослідження.** Перехід України до ринкових відносин, багато в чому, залежить від успішності функціонування матеріального базису економіки – підприємств та організацій. На рівні підприємств створюється суспільний продукт та надаються відповідні послуги, тобто фактично існування підприємств забезпечує існуванню усієї економічної системи держави як такої. Підприємства поєднують з виробничим процесом кваліфіковану робочу силу, викорис-

---

**УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

---

товують високопродуктивну техніку та інші ресурси, здійснюють менеджмент та маркетинг. В умовах функціонування виробничих підприємств в системі ринкових відносин найбільш важливої ваги набуває питання здійснення ефективного управління підприємством та його ресурсним потенціалом.

**Постановка проблеми.** В умовах динамічного та швидко змінюваного ринкового середовища управління потенціалом підприємств та оптимізація його ресурсного складу, здатні зіграти виняткову роль у подальшому їх розвитку та функціонуванні. Зважаючи на це в умовах ринкових відносин та глобалізації ринку збільшилося значення досліджень потенціалу підприємства як наукової категорії, підходів до його структуризації, та призвело до формування теорії потенціалу як самостійного напрямку економічної науки.

**Аналіз останніх досягнень та публікацій.** В західній та вітчизняній економічній літературі значний вклад у дослідження потенціалу підприємства внесли А. М. Авідзба, І. М. Агєєва, Н. В. Гавва, О. І. Гончар, І. З. Должанський, Ю. Ю. Донец, П. Друкер, А. Є. Воронкова, Є. В. Лалін, О. І. Олексюк, І. М. Рєпіна, В. О. Рибінцев, С. П. Робинс, О. С. Федонін, Х. Фриман, та інші.

Аналіз позицій окремих авторів приводить до висновку, що економічний потенціал господарської системи - це сукупність ресурсів, які перебувають в її розпорядженні з метою відтворювальної діяльності, а також здатності підприємств, компетенції і можливості їх успішного використання. Кількісні і якісні параметри цих ресурсів, а також їх інтеграція визначають виробничу здатність кожної господарської ланки системи. Процес виробництва об'єднує окремі види виробничих ресурсів в єдине ціле. Лише при їх відповідній комбінації стає можливим процес виготовлення продукції. На цій стадії виробничі ресурси, які формують виробничий потенціал підприємств, стають дієвими елементами процесу виробництва і відтворення, тобто джерелами економічного розвитку і потребують поглибленого дослідження.

**Викладення основного матеріалу.** Елементами економічного потенціалу підприємства можна вважати всі ресурси, які тим чи іншим чином пов'язані з функціонуванням підприємства. Вибір найважливіших ресурсів із їх величезної кількості є досить складною проблемою, про що, зокрема, свідчить існування багатьох різних тверджень щодо складу виробничого потенціалу. До виробничого потенціалу промислових підприємств, доцільно включати матеріально-сировинні ресурси, які беруть безпосередню участь у процесах виготовлення продукції.

Основна проблема у дослідженні ресурсного потенціалу сучасних підприємств полягає в тому, що всі його елементи функціонують одночасно і в сукупності. Тобто ресурсний потенціал є системою, причому складною і динамічною, оскільки саме взаємозв'язки між окремими складовими потенціалу здійснюють безпосередній вплив на його елементи, модифікуючи вихідні властивості і закономірності їх функціонування, сприяючи тим самим переходу потенціалу у новий якісний стан як єдиного цілого, тобто системи вищого порядку. Таким чином, лише з відомих особливостей і закономірностей функціонування окремих елементів неможливо вивести особливості і закономірності функціонування економічного потенціалу як системи загалом. Динамізм ресурсного потенціалу промислових підприємств обумовлений впливом інновацій, нестабільністю зовнішніх чинників господарювання, кон'юнктурними умовами виробництва, глобалізацією економічних процесів. Внаслідок впливу цих чинників постійно відбуваються певні структурні зрушення всередині потенціалу, а також якісні та кількісні зміни техніко-економічних показників, які його характеризують.

Потенціал підприємства складається із багатьох елементів. Які поєднані і доповнюють один одного, і тому, повинні розглядатись і оцінюватись комплексно. В сучасних умовах досягнення високих техніко-економічних показників виробництва неможливо без збалансованого розвитку як основного виробництва, так і виробничої та соціальної інфраструктури. Щоб оцінити загалом ресурсний потенціал підприємства, необхідно здійснити загальний аналіз усіх його складових.

Суть процесу управління ресурсним потенціалом сучасного підприємства полягає в активному впливі на керований об'єкт із метою підвищення ефективності його функціонування і забезпечення умов для розвитку. Ефективність процесу управління визначається за допомогою обраних критеріїв: кожному варіанту системи управління відповідає певне значення критерію ефективності. Звідси, оптимальне управління ресурсним потенціалом полягає в тому, щоб знайти і

---

**УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

---

реалізувати такий варіант управління, при якому відповідний критерій досягне бажаного значення.

Умови сучасної ринкової конкуренції передбачають формування нового підходу до управління ресурсним потенціалом підприємства, який повинен бути спрямований на досягнення господарських цілей підприємства. Ринкові відносини відкрили великі можливості для підприємств, але й змусили підприємства будувати та здійснювати самим свою господарську діяльність, і цей аспект найболючіше позначився на сучасних підприємствах, на яких спостерігається часто скорочення темпів діяльності та зниження прибутковості.

Дослідження суті потенціалу підприємства, його характеристик, можливостей оцінки знайшло своє відображення у працях багатьох вчених-економістів. Їхні роботи представляють цілий напрям економічної науки, який присвячений потенціалу підприємства, що набуває ознак теорії.

Наприклад, на думку С. Г. Струмиліна: «Економічний потенціал – сукупна виробнича сила праці всіх працездатних членів суспільства». У 1967 році В. С. Немчинов [1, с. 87] дав визначення потенціалу з точки зору розширеного виробництва, він зазначив, що потенціал це – ресурсні можливості національної економіки для здійснення економічного зростання.

Вищенаведені поняття потенціалу свідчать, що на початку та у середині ХХ-го століття потенціал здебільшого розглядався на макроекономічному рівні, тобто ґрунтувався на загальних цілях суспільства та національної економіки.

У 1970-х, початку 1980-х рр. вийшло багато публікацій, які містять різні аспекти поняття «потенціал». У більшості робіт відзначається важливість вивчення проблем оцінки потенціалу та вказується на існування значних розходжень у визначенні самого поняття потенціалу, його сутності, складу та співвідношення з іншими категоріями. Так, у 1973 році А. І. Анчишкін [2, с. 93] визначив, що потенціал це – сукупність ресурсів, які в процесі виробництва приймають форми чинників виробництва, у 1981 році Л. І. Абалкін [3, с. 102] дав визначення потенціалу як суспільної характеристики ресурсів, відповідно території і часу, а у 1983 році В. М. Архангельський [4; с. 47] зазначив, що потенціал це – способи, запаси, джерела, які є в наявності і можуть бути мобілізовані для досягнення певної мети або рішення певної задачі.

У наведених двох періодах, спостерігається еволюція поняття потенціалу, від макроекономічного рівня, тобто країни, до рівня підприємства. Слід при цьому наголосити, що в умовах планової економіки підприємство було закритою виробничою системою, головна характеристика якої полягала в тому, що вона істотно ігнорувала ефект зовнішнього (економічного) впливу.

З переходом України до ринкових відносин поняття потенціал підприємства продовжує еволюціонувати. Науковці-економісти починають розглядати це поняття (потенціал підприємства) з урахуванням того, що само підприємство стає відкритою системою, яка має динамічний взаємозв'язок із зовнішнім економічним середовищем. Так, І. М. Рєпіна [5, с. 61] розглядає поняття потенціалу та дає таке його визначення: «Підприємницький потенціал – сукупність ресурсів (трудових, матеріальних, технічних, фінансових, інноваційних і тому подібне), навиків і можливостей керівника, фахівців і інших категорій персоналу товарів, що стосуються виробництва, надання послуг, отримання максимального доходу (прибутку) і забезпечення постійного функціонування і розвитку підприємства».

А. Е. Воронкова [6, с. 67] розглядає поняття потенціалу з точки зору конкурентоспроможності та визначає, що конкурентоспроможний потенціал – це сукупність виробничо-фінансових, інтелектуальних і трудових можливостей підприємства, які забезпечують йому стійкі конкурентні позиції на ринку.

Таким чином, практично всі визначення тією чи іншою мірою спираються на ресурси підприємства, з одного боку, та досягнення з їхньою допомогою поставлених цілей, з іншої. Крім того, Гончар О. І. у своєму визначенні потенціалу підприємства акцентує увагу на тому, що «...потенціал підприємства – це здатність підприємства реалізовувати можливості щодо здійснення статутної діяльності, досягнення максимального результату та забезпечення розвитку» [7, с. 19].

Тому, ставлячи за мету управління ресурсним потенціалом підприємства його розвиток, слід обґрунтовувати відповідні зміни його величини, як існуючої ресурсної або економічної системи, досягнення необхідного її росту та оновлення окремих підсистем або їх складових.

## УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Планування розвитку ресурсного потенціалу передбачає досягнення економічного росту та бажаного рівня розвитку підприємства на перспективу. Щоб підприємство могло встановити власний довгостроковий конкурентний цикл розвитку, воно повинне рости швидше, чим підвищується потенціал його основних конкурентів. Планування та управління розвитком потенціалу підприємства буде сприяти безперервному його економічному росту за рахунок найбільш раціонального використання всіх наявних і потенційних ресурсів.

До компонентів ресурсного потенціалу підприємства можна віднести все, що пов'язане з функціонуванням і розвитком підприємства, а правильне управління цими компонентами – є важливою метою підприємства. Найчастіше виділяють ряд основних компонентів потенціалу підприємства, які зображено на рисунку 1.



Рис. 1. Узагальнена структура потенціалу підприємства [за матеріалами 5, 6, 7]

Однак, не підтримуємо думку Н. С. Краснокутської, щодо того, що блок ресурсів підприємства повинен включати кадрову складову. В умовах дефіциту і високої значимості трудових ресурсів вважаємо, що слід враховувати управлінський вплив на трудовий потенціал, як елемент ресурсного потенціалу.

Кожен із зазначених видів ресурсів становить сукупність можливостей досягнення цілей підприємством. Це означає, що маючи у своєму розпорядженні ті чи інші засоби виробництва, персонал, виробничі приміщення з певними характеристиками, спорудження та інші ресурси, підприємство тією чи іншою мірою здатне задовольнити потреби та запити потенційних покупців.

На основі узагальнень існуючих літературних джерел за темою, можна зробити висновок про те, що суть управління потенціалом підприємства полягає в досягненні підприємством його мети при мінімальному використанні ресурсів і максимальному виході цільового продукту. Схематичне представлення процесу управління ресурсним потенціалом підприємства може бути представлено на рисунку 2.

**УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**



Рис. 2 Процес управління ресурсним потенціалом підприємства

Обґрунтоване застосування принципів формування та реалізації ресурсного потенціалу підприємства обумовлюють широкую конкурентоспроможність його елементів і відіграють важливу роль у їхньому розвитку та додають йому високу надійність при функціонуванні. Взаємозамінність елементів потенціалу підприємства створює можливості вибору ефективних варіантів випуску продукції й економії різних видів ресурсів. Саме такий взаємозв'язок і створює системність ресурсного потенціалу.

У таблиці 1 наведено найважливіші принципи управління потенціалом підприємства в залежності від етапу дії.

Таблиця 1

**Класифікація принципів управління ресурсним потенціалом підприємства\***

ПРИНЦИПИ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	
ЕТАП ФОРМУВАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	ЕТАП РЕАЛІЗАЦІЇ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА
1	2
<i>Альтернативність.</i> Потенціал підприємства є складною системою, що складається з елементів які можуть заміщати один одного.	<i>Збалансованість.</i> Елементи потенціалу підприємства функціонують у сукупності, тому що неможливо розкрити повністю можливості підприємства за його окремими елементами.
<i>Цілісність.</i> Забезпечується реалізацією у процесі формування та використання спільності й єдності цільової функції потенціалу та для кожного її елементу.	<i>Адаптивність.</i> Всі елементи потенціалу об'єктивно пов'язані з функціонуванням та розвитком підприємства.
<i>Комунікативність.</i> Пов'язана зі взаємодією і взаємозалежністю потенціалу та зовнішнього середовища.	<i>Ієрархічність.</i> Кожний його елемент може розглядатися як система (підсистема) більш глобальної системи.
<i>Взаємозамінність.</i> Дозволяє досягати збалансованої рівноваги елементів та формує індуктивність потенціалу: заміщення одного елемента у багатьох випадках створює можливість для ряду інших заміщень або навіть робить їх необхідними.	<i>Системність.</i> Виявляється у наявності різноманіття його елементів зв'язків між ними.

## УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

### Продовження таблиці 1

<i>Трансформативність.</i> Потенціал підприємства може змінюватися, внаслідок чого з'являються нові складові елементи.
<i>Інтегративність.</i> Об'єднання різноякісних, але в цілому елементів однорідної діяльності. При цьому кожному окремому елементу не властиві якості, що характерні для системи.
<i>Гнучкість.</i> Свідчить про можливість переорієнтації виробничої системи на випуск нової продукції, використання інших видів матеріалів без істотної зміни її матеріально-технічної бази.
<i>Складність.</i> Наявність декількох компонентів, кожний з яких являє собою сукупність окремих частин, що включають, у свою чергу, ще більш дрібні частки потенціалу підприємства.
<i>Взаємозв'язок і взаємодія.</i> Між матеріальними, особистими і нематеріальними факторами виробництва існує об'єктивно обумовлений кількісний і якісний взаємозв'язок, який виражений мірою їхньої відповідності.

\*Складено та узагальнено автором на основі [4, 5, 6, 7]

Особливість розвитку ресурсного потенціалу підприємства полягає в його пристосованості до удосконалення шляхом безпосереднього і систематичного використання наукових ідей і досягнень [8]. Здатність до сприйняття досягнень НТП є також значним структурним компонентом потенціалу підприємства та фактором розвитку його загальної величини.

Народження і впровадження нових процесів йде через подолання технологій, що використовуються. Тому винятково важливо забезпечити високу якість матеріальних, інформаційних і людських факторів виробництва – елементів ресурсного потенціалу до застосування можливостей нової і новітньої технології.

Прогресивні підприємства мають більш широкі перспективи розвитку. Чим нижче рівень прогресивності компонентів ресурсного потенціалу, тим він консервативніший, тим у більшій мірі його якісний ріст здійснюється екстенсивним шляхом за рахунок нарощування «силових зусиль» і завищених витрат виробничих факторів. Таким чином, важливим елементом системи у правління є кожен із ресурсних елементів потенціалу. Тому структуризація ресурсного потенціалу, оптимізація та збалансування його елементів повинні бути наріжним каменем щодо прийняття управлінських рішень по забезпеченню розвитку.

### Література

1. Струмилин, С. Г. Проблемы экономики труда / С. Г. Струмилин. – М. : Госполитиздат, 1982. – 471 с.
2. Анчишкин, А. И. Наука, техника, экономика / А. И. Анчишкин. – М. : Экономика, 1979. – 383 с.
3. Абалкин, Л. М. Дialeктика социалистической экономики / Л. М. Абалкин. – М., 1981. – 351 с.
4. Архангельский, В. Н. Управление научно-техническим прогрессом в машиностроении / В. Н. Архангельский, Л. Е. Зиновьев. – М., 1983. – С. 248.
5. Рєпіна, І. М. Підприємницький потенціал: методологія оцінки та управління / І. М. Рєпіна // Вісн. Укр. акад. держ. управ. при Президентові України. – 1998. – № 2. – С. 262–271.
6. Воронкова, А. Е. Стратегічне управління конкурентоздатним потенціалом підприємства: діагностика і організація / А. Е. Воронкова. – Луганськ : Від-во Східноукраїнського національного ун-ту, 2004. – 252 с.
7. Гончар, О. І. Актуалізація управління потенціалом підприємства за умов євроінтеграції : монографія / О. І. Гончар. – Хмельницький : ХНУ, 2015. – 333 с.
8. Отенко, И. П. Методологические основы управления потенциалом предприятия / И. П. Отенко. – Х.: Изд. ХНЭУ, 2004. – 216 с.

### References

1. Strumilin, S. H. (1982). Problemy ekonomiki truda [Labor Economics Issues]. Moscow : Gospolitizdat [in Russian].
2. Anchishin, A. Y. (1979). Nauka, tekhnika, ekonomika [Science, technology, economics]. Moscow : Ekonomika [in Russian].
3. Abalkin, L. M. (1981). Dialektika sotsialisticheskoi ekonomiki [Dialectics of socialist economics]. Moscow [in Russian].
4. Arkhanhelskii, V. N., Zinovev, L. Ye. (1983). Upravleniie nauchno-tekhnicheskim prohressom v mashinostroenii [Scientific And Technical Progress Management In Engineering ]. Moscow [in Russian].
5. Riepina, I. M. (1998). Pidpriemnytskyi potentsial: metodolohiia otsinky ta upravlinnia [Entrepreneurial Capacity: Assessment Methodology and Management]. Visn. Ukr. akad. derzh. uprav. pry Prezydentovi Ukrainy. – [The Bulletin of the National Academy of State Administration of the President of Ukraine], № 2, pp. 262-271 [in Ukrainian].
6. Gonchar, O. I. (2015). Aktualizatsiia upravlinnia potentsialom pidpriemstva za umov yevrointehratsii [Actualization Of The Enterprise Management Capabilities In Terms Of European Integration]. Khmelnytskyi: KhNU [in Ukrainian].
7. Otenko, Y. P. (2004). Metodolohicheskie osnovy upravleniia potentsialom predpriatia [Methodological Basis of the Enterprise Management Capabilities]. Kharkiv : Izd. KhNEU [in Russian].

Надійшла 07.05.2016