

ОВЕЧКІНА

Олена Андріївна

к.е.н., доцент, Східноукраїнський  
національний університет імені  
Володимира Даля

УДК 334.021.1: 334.78

**МАТРИЧНИЙ МЕТОД РОЗРОБКИ  
ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО  
МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ  
РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ  
ПІДПРИЄМСТВ ТА ОЦІНКИ ЙОГО  
ЕФЕКТИВНОСТІ**

ОВЕЧКІНА

Марина Андріївна

студент, Харківський  
національний університет  
міського господарства імені  
О.М. Бекетова

ВАСЬКЕВИЧ

Марина Сергіївна

студент, Східноукраїнський  
національний університет імені  
Володимира Даля

**THE MATRIX METHOD OF  
DEVELOPING ORGANIZATIONAL AND  
ECONOMIC MECHANISM OF  
MANAGEMENT OF THE ENTERPRISES  
RESOURCE POTENTIAL AND  
EVALUATING ITS EFFICIENCY**

ЗАРАЙСЬКА

Ольга Сергіївна

студент, Східноукраїнський  
національний університет  
імені Володимира Даля

У статті розглянуто питання щодо змісту й структури ресурсного потенціалу підприємств, проведений зв'язок між цілями підприємства стосовно використання ресурсного потенціалу й моделюванням відповідного організаційно-економічного механізму управління. Здійснено порівняння традиційних (процесного й комплексного) підходів до розробки організаційно-економічного механізму управління ресурсними можливостями підприємств й доведена необхідність застосування матричного підходу, за яким оцінка ефективності й результативності управлінського процесу виконуватиметься за пропонуваним комплексним критерієм.

\* \* \*

В статье рассмотрены вопросы содержания и структуры ресурсного потенциала предприятий, установлена связь между целями предприятия относительно использования ресурсного потенциала и моделированием соответствующего организационно-экономического механизма управления. Выполнено сравнение традиционных (процесного и комплексного) подходов к разработке организационно-экономического механизма управления ресурсными возможностями предприятий и обоснована необходимость использования матричного подхода, согласно которому оценка эффективности и результативности управленческого процесса может выполняться по предложенному комплексному критерию.

\* \* \*

Many researchers investigate resource capacity of the enterprises and the corresponding organizational and economic mechanism of management in their works. Researchers emphasize the complex nature of creation and functioning of the organizational and economic mechanism of management of the enterprises resource capacity. They also study its subsystems and blocks. At the same time, the dominance in the scientific literature of the process approach to modeling the organizational and economic mechanism for managing resource potential prevents a qualitative solution to the problem of developing system indicators for evaluating its efficiency. The purpose of the study is to determine the feasibility of using alternative approaches to developing an effective model of organizational and economic mechanism of management of the enterprises resource potential.

Researchers prove that organizational and economic mechanisms of management of the enterprises resource opportunities may vary in industry specialization; available level of resources and developed managerial skills of leadership; tasks which the enterprise plans to solve. Special characteristics of the organizational and economic mechanism of management are shown when resource potential as management object is being investigated in more detail. In this article, it is proposed to consider the resource potential at the stages of its process and the levels of organization of economic entities and management. In the paper it is proved that there is actually a direct link between the reproduction of the resource potential of enterprises and the increase of the resource potential of the region as a whole. Based on this conclusion, it is proposed to apply a matrix approach, whereby the study of the efficiency of the resource potential management process can be carried out comprehensively, taking into account the benefits of other approaches. According to the results of the matrix approach, a matrix scheme is developed, which develops specific characteristics-criteria of the efficiency of management actions in the formation, adaptation and development of resource potential of enterprises from the point of view of increasing the resource capabilities of the region, which will provide a mutually positive impact on the conditions of management of branch enterprises in the region.

**Ключові слова:** рівні організації суб'єктів, етапи відтворення ресурсного потенціалу, організаційно-економічний механізм управління ресурсним потенціалом, підходи й методи оцінки ефективності управлінських заходів

**Ключевые слова:** уровни организации субъектов, этапы воспроизводства ресурсного потенциала, организационно-экономический механизм управления ресурсным потенциалом, подходы и методы оценки эффективности управленческих мероприятий

**Keywords:** levels of organization subjects, stages reproduction of resource potential, organizationally-economic mechanism management by resource potential, approaches and methods of estimation efficiency of administrative events

## ВСТУП

У працях багатьох дослідників ресурсний потенціал визнається базою формування всіх видів потенціалу підприємств. Від стану й можливостей розвитку ре-

сурсного потенціалу залежать виробничі, комерційні, маркетингові, трудові, інноваційні тощо можливості суб'єктів господарювання [1]. Питання щодо складу ресурсних елементів та етапів управління ресурсним

потенціалом підприємств є достатньо розробленими. Вченими підкреслюється комплексний характер створення й функціонування організаційно-економічного механізму управління ресурсним потенціалом підприємств, коли він визначається як комплекс управлінських впливів на кінцевий результат господарської діяльності на основі ефективного використання ресурсів тощо [1; 2], або як структурована сукупність засобів впливу суб'єкта управління (підприємства) на керовану підсистему (ресурсний потенціал) з метою досягнення бажаного стану останнього [3; 4; 5; 6].

Дослідники визначають, що управління потенціалом є ефективним, коли: а) забезпечує цілеспрямоване формування оптимального складу елементів потенціалу та їх раціональних структурних зв'язків; б) містить гнучку й динамічну систему механізмів, важелів та інструментів; в) сприяє нарощенню прибутку, зміцненню конкурентних позицій підприємства, його загальному розвитку тощо; г) розроблено й впроваджено відповідний організаційно-економічний механізм управління [7; 8; 9]. У той же час слід відзначити, що існуючі підходи (комплексний, структурний, процесний) до визначення основних характеристик моделей організаційно-економічного механізму управління ресурсним потенціалом будь-яких галузевих підприємств не відрізняються різноманітністю й особливостями застосування. При цьому фактичне домінування процесного підходу (за функціями управління) до моделювання організаційно-економічного механізму управління ресурсним потенціалом перешкоджає якісному розв'язанню такої понині невирішеної методичної проблеми, як розробка системних показників оцінки ефективності організаційно-економічного механізму управління потенціалами (у тому числі ресурсним) та системи управління підприємством в цілому.

### МЕТА РОБОТИ

Враховуючи сказане, метою даної статті є визначення доцільності застосування альтернативних підходів до розробки ефективної й результативної моделі організаційно-економічного механізму управління ресурсним потенціалом галузевих підприємств.

### МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

У даній статті в якості методів дослідження застосовано компаративний аналіз існуючих підходів до розробки організаційно-економічних механізмів управління підприємствами та їх потенціалами, доведено переваги використання системно-структурного й матричного підходів в процесі моделювання системи управління підприємствами та оцінки її ефективності.

### РЕЗУЛЬТАТИ

У значній кількості наукових джерел щодо проблем управління ресурсним потенціалом галузевих підприємств відмічається, що важливою складовою процесу управління виступає організаційно-економічний механізм управління структурними підрозділами й потенціалами підприємства [6; 7] та містить у собі такі компоненти, як: суб'єкти та об'єкти управління; принципи, задачі й функції управління, методи, форми й інструменти управління, організаційно-інформаційну структуру управління, та ресурси, пов'язані з управ-

лінською діяльністю підприємства. Вчені зазвичай доводять, що організаційно-економічні механізми управління ресурсними можливостями підприємств можуть розрізнятися за [10]: галузевою специфікою; обсягами наявних ресурсів й розвинутими управлінськими здібностями керівництва; задачами, які планує розв'язати підприємство (подолання кризового стану; забезпечення конкурентоспроможності; підвищення якості управління певним видом діяльності (інноваційною, комерційною, виробничою тощо); досягнення ефективного функціонування виробничого потенціалу в цілому).

Ми вважаємо, що особливі характеристики організаційно-економічного механізму управління виявляються, коли об'єкт управлінського впливу – ресурсний потенціал – набуває поглибленого дослідження й представляється: по-перше, за етапами процесу відтворення (руху); по-друге, з позицій взаємодії різних рівнів організації суб'єктів (мікро-, мезо-, макрорівнів [11; 12].

Використовуючи ідею гнучкого розвитку суб'єктів господарювання, викладеної у працях багатьох вчених [1; 11; 12], рух ресурсного потенціалу підприємств можна представити як проходження ним етапів формування, адаптації та розвитку, що забезпечують його просте та/або розширене відтворення. На етапі формування відбувається становлення ресурсного потенціалу (створюється певна комбінація ресурсів, при цьому ресурсний потенціал підприємства певним чином взаємодіє із внутрішнім і зовнішнім середовищем). На етапі адаптації ресурсного потенціалу керівництво підприємств виявляє резерви кількісного зростання ресурсів (завдяки їх економічному застосуванню, підвищенню ефективності використання тощо), враховуючи ресурсні можливості конкретного регіону. Етап розвитку пов'язаний із якісними змінами в структурі власного ресурсного потенціалу, обумовленими: по-перше, вдосконаленням інструментарію управління, раціоналізацією структури ресурсних елементів і складових; по-друге, позитивними змінами ресурсних потенціалів інших галузевих підприємств, завдяки реалізації спільних проектів, залучення до процесів ресурсозабезпечення вигідних партнерів з інших регіонів тощо. Подальші якісні зміни призводять до переходу ресурсного потенціалу до «нового» циклу функціонування, на якому може бути докорінно змінена роль окремих складових (наприклад, інтелектуальної) у забезпеченні вищого рівня технологічного укладу як на окремому підприємстві, так і в інших підприємствах, територіально-виробничих структурах.

Враховуючи сказане, рух ресурсного потенціалу підприємств може бути досліджений за рівнями організації економічних суб'єктів у процесі їх господарської діяльності. На кожному з цих рівнів відбувається зовнішня інтеграція/деінтеграція ресурсів певного підприємства з ресурсними потоками інших підприємств й регіону в цілому. Застосовуючи ідею інституціональної структуризації економічних суб'єктів, викладеної у роботах деяких вчених [2; 12], слід відзначити, що рух і відтворення ресурсного потенціалу підприємства можна розглядати з позицій:

- мікрорівня, підприємства, як сукупність наявних та потенційних ресурсів (у певній композиції)

стосовно забезпечення планованого фінансово-економічного ефекту;

- значно складного мезорівня, тобто рівня комплексу взаємопов'язаних підприємств певної території, коли дослідження орієнтуються у бік просторової структури економіки (складних виробничо-територіальних систем: міжгалузевих кластерів, промислових агломерацій, фінансово-промислових груп тощо);

- найскладнішого макрорівня, тобто рівня народногосподарського комплексу як системи цілісних взаємозв'язаних субрегіонів, регіональних економічних систем.

Зважаючи на складність понять «ресурсний потенціал підприємств», «організаційно-економічний механізм управління ресурсним потенціалом підприємств», зазвичай використовуються такі підходи до дослідження й відповідного моделювання управлінських дій керівництва підприємств, як:

а) процесний підхід, за яким організаційно-економічний механізм визначається як діючий порядок, послідовність прийняття управлінських рішень щодо планування, організації, контролю, мотивації й регулювання господарської діяльності підприємств, в якій використовуються ресурси [2];

б) системно-структурний підхід, за яким даний механізм представляється як структурована сукупність підсистем (підсистема забезпечення, функціональна підсистема, цільова підсистема що містять певну сукупність організаційних і економічних регуляторів [4; 6]), методів і засобів впливу підприємства на стан й подальший розвиток власного ресурсного потенціалу [7]. При цьому, забезпечуюча підсистема складається з правового, ресурсного, нормативно-методичного, науково-технічного, інформаційного забезпечення процесу управління ресурсним потенціалом підприємств, містять у собі комплекс субпідсистем забезпечення. До цільової підсистеми належать цілі, критерії їх вибору, основні результати й методики оцінки досягнення цілей. Функціональними підсистемами є планування, організація, мотивація, контроль та регулювання.

За даними підходами ресурсний потенціал підприємств та відповідний механізм управління його рухом безпосередньо не залежать від рішень, що приймаються іншими суб'єктами господарювання й управління. Проте, процеси управління ресурсним потенціалом підприємств й ресурсними можливостями більш складного територіально-виробничого утворення – регіону – тісно пов'язані, адже [12]:

на мікрорівні – рівні підприємств формування, адаптація й розвиток їх ресурсних потенціалів пов'язані з виконанням таких управлінських функцій, як: а) планування потреби в ресурсах на основі розрахунків показників ресурсозабезпеченості, розробка проектів впровадження нових ресурсів та вдосконалення використання існуючих для забезпечення техніко-технологічних вдосконалень виробництва; б) організації постачання ресурсів, враховуючи ресурсні можливості регіону й міжрегіональних зв'язків та раціоналізації сформованих систем постачання ресурсів і збуту готової продукції; в) контролю відхилень фактичних витрат ресурсів від науково обґрунтованих норм з подальшим коректуванням елементної структури ресурсного потенціалу з тим, щоб досягти його

запланованої оптимальності й раціональності); г) мотивації персоналу підприємств щодо раціонального використання ресурсів; д) регулювання процесу формування ресурсного потенціалу шляхом: усунення відхилень у використанні ресурсів за рахунок узгодження планів ресурсного забезпечення; створення умов для появи резервів та їх подальшого використання;

на мезорівні (рівні регіонів) якість прийнятих управлінських рішень щодо формування, адаптації й розвитку їх мезоресурсного потенціалу безпосередньо залежить від: по-перше, забезпечення ефективної планової роботи підприємств, з одного боку, і місцевих й регіональних органів управління, з іншого боку. Отже, на рівні регіонів, плануючи формування ресурсного потенціалу, необхідно: а) порівнювати стан ресурсозабезпечення й ефективність ресурсовикористання галузевих підприємств регіону; б) виявляти тенденції у розвитку ресурсної бази регіону в цілому; в) визначити загальний рівень потреб підприємств у ресурсах необхідної якості та структури; г) з'ясувати причини відхилень від планових показників та створювати відповідні умови для нормального перебігу процесу ресурсовикористання на даних підприємствах; д) планувати проекти соціально-економічного розвитку регіону у такий спосіб, щоб забезпечити позитивний вплив на адаптаційні можливості галузевих підприємств. Отже, процеси управління ресурсним потенціалом галузевих підприємств й ресурсними можливостями регіону можуть й повинні виконуватися за взаємопов'язаними цілями, досягнення яких вимагає: детальнішого дослідження й подальшого вдосконалення організаційно-економічного механізму управління мезоресурсними потенціалами у складі регіону.

Зважаючи на цей висновок, при вдосконаленні різних існуючих моделей організаційно-економічного механізму управління ресурсним потенціалом підприємств має враховуватись те, що [12]: а) фактично існує безпосередній зв'язок між відтворенням ресурсного потенціалу підприємств й збільшенням ресурсних здатностей регіону в цілому; б) цілі процесів управління ресурсними потенціалами підприємств і регіонів можуть бути схожими; в) побудова ефективно працюючого організаційно-економічного механізму управління ресурсним потенціалом підприємств значною мірою залежить не лише від якості здійснення управлінських робіт (планової, організаційної, мотиваційної роботи, розробки коригувальних заходів), але й від стратегічного рішення керівництва щодо ролі певного підприємства у збільшенні ресурсного потенціалу регіону, у складі якого воно господарює.

За умов такого рішення керівництво розширює інформаційно-комунікаційні й господарські зв'язки з іншими суб'єктами господарювання й управління відносно активізації участі у виконанні місцевих, регіональних й державних програм соціально-економічного розвитку, відновленні місцевих ринків товарів й послуг, відповідно, збільшенні капіталовкладень, що позитивно впливатиме на рух й розширене відтворення (розвиток) перед усім ресурсного потенціалу підприємства.

З приводу сказаного слід відзначити, що значний науковий інтерес представлятимуть: а) відтворювальний підхід, за яким забезпечуватиметься циклічність

управлінського процесу відносно створення умов зростання й розвитку як мікроресурсних потенціалів підприємств, так і мезоресурсного потенціалу регіону; б) матричний підхід, за яким дослідження управлінського процесу та його оцінка виконуються за комплексним критерієм: етапами відтворення ресурсного потенціалу, рівнями організації економічних суб'єктів та функціональними блоками управлінського процесу. Означений комплексний критерій можна «розгорнути» як комплекс критеріїв, які мають: 1) бути розробле-

ними для кожного етапу функціонування ресурсного потенціалу підприємств та розрізнятися за функціональними блоками процесу управління; 2) виявити недоліки існуючих моделей організаційно-економічного механізму управління ресурсним потенціалом підприємств; 3) надавати можливість комплексно оцінювати рішення як підприємств, так і складних територіально-виробничих систем (регіонів) щодо впливу на ресурсний стан певного економічного простору.

Рівні організації суб'єктів	Блоки процесу управління					Етапи відтворення ресурсного потенціалу
	Планування	Організація	Мотивування	Контроль	Регулювання	
Мікрорівень підприємства	1.1. Цілі	...	...	...	...	Формування
	1.2. Задачі	...	...	...	...	
	1.3. Заходи	...	...	...	...	
	1.4. Результати	...	...	...	...	
	2.1. ...	...	...	...	...	Адаптація
	2.2. ...	...	...	...	...	
	2.3. ...	...	...	...	...	
	2.4. ...	...	...	...	...	
3.1. ...	...	...	...	...	Розвиток	
3.2. ...	...	...	...	...		
3.3. ...	...	...	...	...		
3.4. ....	...	...	...	...		
Мезорівень регіону	...	...	...	...	...	Формування
	...	...	...	...	...	Адаптація
	...	...	...	...	...	Розвиток
Макрорівень економіки	...	...	...	...	...	Формування
	...	...	...	...	...	Адаптація
	...	...	...	...	...	Розвиток

Рис. 1. Матриця моделювання та оцінки організаційно-економічного ресурсного потенціалу підприємств у складі регіону

На рис. 1 у згорнутому вигляді представлена матриця характеристик процесу управління ресурсним потенціалом підприємств, тісно пов'язаних з іншими різномірними суб'єктами, що дозволяє: по-перше, управлінські дії кожного підприємства, яке досліджується у складі певного регіону, оцінити з точки зору: 1) якості планово-організаційної роботи, проведення якої забезпечує якісні й кількісні зміни складових ресурсного потенціалу підприємств, тобто їх ресурсозабезпечення; 2) ефективної мотивації праці персоналу

щодо вдосконалення процесу ресурсовикористання на підприємстві; 3) контролю й своєчасності проведення коригувальних заходів щодо підтримання нормального перебігу ресурсного потенціалу підприємств;

по-друге, оцінити ефективність й результативність управлінських дій на рівні регіону з позицій збільшення його ресурсної бази, забезпечення позитивного впливу на ресурсні потенціали регіональних підприємств, збільшення їх внеску в ресурсний потенціал регіону та соціально-економічний розвиток економіки в цілому.

## ВИСНОВКИ

Викладений матеріал дозволяє зробити наступні висновки, а саме: ресурсний потенціал як основа всіх видів економічного потенціалу понині залишається в площині наукових інтересів науковців, адже здійснює ресурсне забезпечення стратегічних, тактичних й оперативних цілей суб'єктів господарювання й управління. Особливе значення результати дослідження динаміки елементної структури й внутрішніх зв'язків ресурсного потенціалу підприємств мають в аспекті створення умов їх сталого розвитку під впливом регіональних й загальнонаціональних факторів. З цих позицій вдосконалення існуючих моделей організаційно-економічного механізму управління ресурсним потенціалом підприємств, може здійснюватися на основі відтворювального підходу, згідно якого в планово-управлінській роботі підприємства мають враховуватися особливості формування, адаптації й розвитку його ресурсного потенціалу, а також матричного підходу, за яким весь управлінський процес орієнтується на активізацію участі даного мікросуб'єкта в системі господарських відносин на рівні локальних структур, регіону в цілому щодо: а) виконання місцевих, регіональних й державних програм соціально-економічного розвитку; б) відновлення місцевих ринків товарів, інформації й капіталів, сприяючи у підсумку поліпшенню умов ресурсозабезпечення; розробці раціональних моделей ресурсовикористання; розвитку власного ресурсного потенціалу.

Список використаних джерел

1. Андрушків Б., Мельник Л., Погайдак О. Шляхи підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства (дослідницькі аспекти). Формування ринкової економіки в Україні. 2012. Вип. 27. С. 3-7.
2. Дьомін О.О. Методичні основи регулювання потенціалу економічного розвитку регіону: автореф. дис. ... канд. екон. наук. Харків, 2004.
3. Ареф'єва О.В., Коренков О.В. Управління потенціалом розвитку промислових підприємств: монографія. Київ, 2004.
4. Гопкало О.І. Механізм управління ресурсним потенціалом підприємства: принципи, цілі, задачі. *The economic messenger of MNU*. 2010. № 4. С. 62-68.
5. Ілляшенко С.М. Управління інноваційним розвитком суб'єктів господарської діяльності у нестабільному ринковому середовищі: автореф. дис. ... д-ра екон. наук. Дніпропетровськ, 2000.
6. Кузьменко О.В. Механізм управління ресурсним потенціалом підприємства. URL: <http://www.viem.edu.ua/konf/art.php?id=0307>.
7. Фесенко І.А. Організаційно-економічний механізм управління ресурсним потенціалом вугледобувних підприємств.

*Вісн. екон. науки України*. 2010. № 1. С. 138-142.

8. Чимишит С.И. Управление потенциалом сложных социально-экономических систем. Донецк, 2008.
9. Абасс К. Джауд. Організаційно-економічний механізм управління ресурсним потенціалом будівельних підприємств. Автореф. дис. ... канд. екон. наук. Сєверодонецьк, 2016.
10. Федонін О.С., Рєпіна І.М., Олексюк О.І. Потенціал підприємства: формування та оцінка. Київ, 2004.
11. Йохна М.А. Інституційне і ресурсне забезпечення міжнародної конкурентоспроможності промислових підприємств: автореф. дис. ... д-ра екон. наук. Хмельницький, 2015.
12. Філіпішин І.В., Овєчкіна О.А. Організаційно-економічний механізм управління потенціалом будівельних підприємств: монографія. Сєверодонецьк, 2017.

References

1. Andrushkiv B., Melnik L., Pogaydak A. Ways of efficiency increasing of the resource potential using of the enterprise (research aspects). *Formation of a market economy in Ukraine*. 2012, Issue 27. pp. 3-7. (in Ukrainian).
2. Dyomin O.O. Methodological bases of regulation of economic development potential of the region: dissertation abstract ... cand. of economic sciences. Kharkiv, 2004 (in Ukrainian).
3. Arefyeva O.V., Korenkov O.V. The potential development management of the industrial enterprises: monograph. Kyiv, 2004. (in Ukrainian).
4. Hoptkalo O.I. Mechanism of the resource potential management of the enterprises: principles, purposes, tasks. *The economic messenger of MNU*. 2010. № 4. pp. 62-68. (in Ukrainian).
5. Ilyashenko S.M. Management of subjects innovative development of economic activity in an unstable market environment: dissertation abstract ... doctor of economic sciences. Dnipropetrovsk, 2000. (in Ukrainian).
6. Kuzmenko O.V. Mechanism of the resource potential management of the enterprises. URL: <http://www.viem.edu.ua/konf/art.php?id=0307>. (in Ukrainian).
7. Fesenko I.A. Organizational and economic mechanisms of the resource potential management of the coal-mining industry. *The messenger of economic science in Ukraine*. 2010. № 1. pp. 138-142. (in Ukrainian).
8. Chymshyt S.I. Complex social and economic systems potential management. Donetsk, 2008. (in Russian).
9. Abass K. Gaud. Organizational and economic mechanisms of the resource potential management of the construction enterprises: dissertation abstract ... cand. of economic sciences. Severodonetsk, 2016. (in Ukrainian).
10. Fedonin O.S., Repina I.M., Oleksyuk O.I. Potential of the enterprise: formation and assessment. Kyiv, 2004. (in Ukrainian).
11. Yohhna M.A. Institutional and resourcing providing of industrial enterprises international competitiveness: dissertation abstract ... doctor of economic sciences. Khmelnytskyi, 2015 (in Ukrainian).
12. Filipishyn I.V., Oviechkina O.A. Organizational and economic mechanisms of the potential management of the construction enterprises: monograph. Severodonetsk, 2017 (in Ukrainian).