

## ЕКОНОМІКА ПІДПРИЄМСТВА ТА ПРОСТОРОВО - КЛАСТЕРНИЙ БІЗНЕС

УДК 338.001.36

### УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПЛАНУВАННЯ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА: СИСТЕМО- ЦІЛЬОВИЙ ПІДХІД

**Горяча О.І.***Національний гірничий університет*

Досліджено позиції науковців щодо визначення місця планування у процесі управління підприємством. Сформульовано принципи планування розвитку ресурсного потенціалу промислового підприємства. Визначено напрями управління ресурсним потенціалом промислового підприємства в залежності від сценаріїв розвитку ресурсного потенціалу. Запропоновано стратегію управління ресурсним потенціалом промислового підприємства побудовану на теорії «життєвих циклів», в якій акцентовано необхідність узгодження темпів розвитку кожної складової ресурсного потенціалу та ресурсного потенціалу в цілому. Запропоновано алгоритм стратегічного планування розвитку підприємства на засадах управління розвитком ресурсного потенціалу підприємства, що забезпечує досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства завдяки досягненню еталонного для кожного інтервалу часу рівня потенціалу за кожною його складовою через цілеспрямований вплив на складові ресурсного потенціалу підприємства.

**Ключові слова:** ресурсний потенціал промислового підприємства, системно-цільовий підхід, концепція життєвих циклів, планування розвитку

UDC 338.001.36

### UPDATING OF INDUSTRIAL ENTERPRISE' RESOURCE POTENTIAL PLANNING SYSTEM: GOAL-ORIENTED SYSTEM APPROACH

**Horiacha O.***National Mining University, Dnipropetrovsk*

Scientists' opinions about the place of planning within the enterprise management process are examined. There are formulated the principles of planning for industrial enterprise' resource potential development. The management vectors for industrial enterprise' resource potential are defined in depends on the scenarios of resource potential' development. The management strategy for industrial enterprise' resource potential is offered; it is based on the «life cycles concept» and points the necessity to conform the development' tempo of any resource potential' component to each other as well as to resource potential at all. The strategic planning' sequence for enterprise

development has been suggested. This sequence is based on management of enterprise' resource potential progress that allow to provide the strategic goal enterprise achievement through the standard potential level accomplish within any moment of time to all of resource potential components by force of purposeful influence on.

**Keywords:** industrial enterprise' resource potential, goal-oriented system approach, life cycles concept, development' planning

**Актуальність проблеми.** Постійне поглиблення трансформаційних процесів у національній економіці протягом останніх років спричиняє якісні зміни умов функціонування вітчизняних промислових підприємств, що спонукає менеджмент, зацікавлений в утриманні конкурентних позицій та розвитку бізнесу, до перегляду раніше сформованих підходів до управління підприємством. Цей процес неможливий без модернізації існуючих підходів до планування діяльності промислового підприємства як основної функції системи управління підприємством, що забезпечує виконання управлінських задач.

Планування діяльності промислового підприємства як у короткостроковій, так і у довгостроковій перспективах неможливе без визначення наявних та потенційних можливостей підприємства і прогнозування динаміки їх змін на шляху досягнення стратегічних цілей підприємства, що є завданням системи планування ресурсного потенціалу промислового підприємства.

**Аналіз останніх наукових досліджень.** Протягом останніх років дослідженням у сфері управління розвитком підприємства з точки зору управління потенціалом підприємства взагалі і ресурсним потенціалом зокрема присвячується все більше робіт науковців. Дослідженню питань розвитку підприємств присвятили свої роботи такі науковці, як О.В. Ареф'єва, Ю.А. Колесник, Т.С. Лазарева, Н.Т. Мала, І.В. Смолін, М.Р. Тимошук, З.Є. Шершньова, Л.М. Шульгина, В.М. Хобта, В.В. Юхименко та ін. Проблематика управління потенціалом підприємств досліджена у роботах таких вчених, як А.Е. Воронкова, І.М. Должанський, С.О. Іщук, Н.С. Краснокутська, Е.В. Лапин, П.В. Осіпов, Р.В. Репіна, Н.І. Рябикіна, В.Ю. Самуляк, Т.А. Талах, А.І. Федонін, Р.В. Фещур, Т.В. Шталь та ін. Збільшення інтенсивності досліджень у цій сфері вказує на зацікавленість менеджерів у впровадженні запропонованих дослідниками підходів до управління підприємством з позиції управління ресурсним потенціалом

підприємства. Проте низька ефективність впроваджень запропонованих підходів, спричинена як зовнішніми факторами (постійна трансформація зовнішній умов функціонування підприємств), так і внутрішніми факторами, є, серед іншого, наслідком недостатньої інтенсивності впровадження існуючих результатів досліджень. Однією з наявних причин цього процесу є потреба в актуалізації та доопрацюванні механізмів реалізації запропонованих підходів, зокрема - до системи планування ресурсного потенціалу підприємства як основи актуалізації системи управління розвитком підприємства. Саме цим зумовлена актуальність і нагальність питання удосконалення системи планування ресурсного потенціалу промислового підприємства на засадах системно-цільового підходу.

**Метою роботи** є удосконалення системи планування розвитку ресурсного потенціалу промислового підприємства на підставі системно-цільового підходу у контексті управління розвитком промислових підприємств.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** Системно-цільовий підхід розглядає підприємство як відкриту систему, формування і діяльність якої відбувається під впливом різноманітних як зовнішніх, так і внутрішніх факторів, врахування яких у процесі управління є обов'язковою умовою успішної реалізації довгострокових цілей і завдань підприємства. Управління підприємством як системою на основі системно-цільового підходу дозволяє вирішувати системні завдання, котрі об'єднані у підсистеми (елементи), що враховують стратегічні, тактичні і оперативні цілі підприємства взаємопов'язано з урахуванням часового періоду управління, ресурсних складових, перспектив розвитку, ризику тощо. Застосування даного підходу сприяє передбаченню та протидії розвитку кризових явищ у процесі функціонування підприємства, оскільки система управління спрямована на передбачення, своєчасне реагування та запобігання таким явищам. [1]

Використання системно-цільового підходу при управлінні ресурсним потенціалом промислового підприємства передбачає, що підприємство розглядається як цілісна багаторівнева складна система, яка повинна цілеспрямовано розвиватись [2]. Відповідно цілі нижнього рівня з одного боку підпорядковуються цілям вищого рівня, а цілі вищого рівня формуються з урахуванням цілей нижнього рівня

управління. В контексті управління ресурсним потенціалом особливої уваги потребує саме процес узгодження цілей розвитку не тільки між різними рівнями управління, а і відповідність цілей розвитку окремих складових ресурсного потенціалу та ресурсного потенціалу в цілому. Політика підприємства щодо розвитку ресурсного потенціалу реалізовується через планування, що регламентує процес досягнення встановлених показників фінансово-господарської діяльності, відповідає вимогам часу, стану економіки, стану розвитку конкурентного середовища тощо.

Планування включає обґрунтування, корегування та опис дій, які об'єднані спільною метою та визначають ресурси, терміни, методи, послідовність досягнення поточних та перспективних цілей. [3] Поняття «планування» в економічній літературі часто пов'язують із поняттям «прогнозування». Наприклад, М.Х. Мескон вважає прогнозування стадією планування, оскільки воно окреслює контури майбутнього, стан об'єкта прогнозування в майбутньому, альтернативні шляхи та терміни його досягнення, без чого неможливо розробити програму дій. [4] Та все ж прогнозування за характером зв'язку з об'єктом скоріше є проміжним етапом між гіпотезою та планом. У залежності від сфери застосування та цільових очікувань процес планування має багатоаспектний характер:

- планування показників господарської діяльності;
- планування управлінських дій щодо розвитку підприємства;
- планування принципів діяльності підприємства.

Таким чином, процес планування охоплює всі сфери діяльності підприємства, орієнтуючись на результат діяльності та регламентуючи процес його досягнення на засадах комплексності та системно-цільового підходу. Не можна не погодитись із авторами, які вважають, що механізм планування з точки зору системно-цільового підходу служить для пристосування підприємства як системи до мінливих умов середовища: «Планування в підприємстві - це інтегруюча діяльність, спрямована на досягнення максимальної ефективності компанії як системи відповідно до її цілей» [5].

Багатоваріантність підходів до визначення місця «планування» у діяльності підприємства дає можливість окреслити його як механізм, що використовується у процесі пристосування підприємства як системи до мінливої обстановки.

Таблиця 3. Принципи планування розвитку ресурсного потенціалу промислового підприємства

Принцип	Застосування принципу при плануванні розвитку ресурсного потенціалу промислового підприємства
Цілеспрямованість	Планування діяльності підприємства з позиції розвитку ресурсного потенціалу має відповідати цілям розвитку як ресурсного потенціалу в цілому, так і окремих його складових, враховуючи два основних напрями управління ресурсного потенціалу: розвиток і протидія старінню.
Системно-цільовий підхід	Використання системно-цільового підходу при управлінні ресурсним потенціалом підприємства передбачає, що підприємство розглядається як цілісна багаторівнева складна система, яка повинна цілеспрямовано розвиватись. Відповідно цілі нижнього рівня з одного боку підпорядковуються цілям вищого рівня, а цілі вищого рівня формуються з урахуванням цілей нижнього рівня управління.
Повнота та комплексність	Система планів розвитку ресурсного потенціалу промислового підприємства складається з планів розвитку ресурсного потенціалу в цілому (у довго-, середньо- і коротко строків перспективі) та планів розвитку кожної складової ресурсного потенціалу зокрема, враховуючи основні напрями розвитку ресурсного потенціалу і стадію життєвого циклу як ресурсного потенціалу в цілому, так і кожної складової ресурсного потенціалу зокрема.
Безперервність, послідовність і спадковність	Планування розвитку ресурсного потенціалу промислового підприємства має базуватись на результатах аналізу поточного стану ресурсного потенціалу, стадії життєвого циклу ресурсного потенціалу з урахуванням тривалості життєвого циклу окремих складових ресурсного потенціалу та сценаріїв їх розвитку. Розділи бізнес-плану повинні повторювати основні розділи стратегічного плану, спрямовуючи розвиток ресурсного потенціалу на досягнення затверджених показників стратегії підприємства
Гнучкість та еластичність	Своєчасний моніторинг та, за необхідності, коригування затверджених планів розвитку ресурсного потенціалу промислового підприємства з врахуванням змін зовнішнього та внутрішнього середовища, в тому числі змін, що відбуваються на підприємстві у відповідності до етапів «життєвих циклів»
Точність, кількісна та якісна визначеність	Встановлення кількісних і якісних показників розвитку ресурсного потенціалу промислового підприємства та його складових, які відіграють роль контрольних точок у процесі досягнення цілей діяльності підприємства
Ефективність	Економічний ефект, досягнутий у процесі передбаченого планування управління розвитком ресурсного потенціалу промислового підприємства має перевищує витрати, потрібні для його здійснення
Збалансованість, узгодженість	В контексті управління ресурсним потенціалом особливої уваги потребує процес узгодження цілей розвитку не тільки між різними рівнями управління, а і відповідність цілей розвитку окремих складових ресурсного потенціалу та ресурсного потенціалу в цілому.
Оптимальність використання ресурсів	Розвиток ресурсного потенціалу промислового підприємства має плануватись за напрямом оптимізації наявного рівня ресурсного потенціалу (як за обсягом, так і за структурою) для досягнення встановлених кількісних і якісних показників розвитку ресурсного потенціалу у кожен конкретний проміжок часу
Багатоваріантність альтернативності	Розробка не менше ніж трьох альтернативних варіантів розвитку ресурсного потенціалу промислового підприємства (в цілому і за структурними складовими) з урахуванням песимістичного, оптимістичного та реалістичного варіантів умов досягнення планових результатів діяльності підприємства
Обґрунтованість і економічність	Враховуючи, що управління ресурсного потенціалу промислового підприємства має відбуватись у двох напрямках: розвиток і протидія старінню, при плануванні необхідно визначити момент, коли потрібно приймати рішення про впровадження заходів щодо розвитку окремих складових ресурсного потенціалу або протидії їх старінню, і, остаточний вибір варіанта планових показників здійснювати після проведення системного аналізу, прогнозування, оптимізації і економічного обґрунтування альтернативних варіантів.
Соціальна орієнтація	Система планів розвитку ресурсного потенціалу промислового підприємства має враховувати поряд з вирішенням технічних, технологічних, економічних проблем, екології, безпеки продукції, що випускається, ще й соціальний розвиток колективу як напрям підвищення соціальної відповідності підприємства перед суспільством
Автоматизація	Планування розвитку ресурсного потенціалу промислового підприємства має відбуватись із застосування сучасних інформаційних технологій і комп'ютерної техніки, яка забезпечує автоматичну класифікацію, групування та опрацювання інформації, а також своєчасну передачу відповідної інформації особі, яка приймає управлінські рішення

Вихідний момент системного підходу: система існує як ціле, яке можна розділити на компоненти. Причому прерогатива цілого є основним постулатом теорії систем. У цілісній системі окремі її частини функціонують спільно і у сукупності забезпечують процес функціонування системи як цілого. Для збереження за підприємством його цілісних характеристик система планування як базис управління має будуватись на взаємодії кожного підрозділу підприємства при формуванні планів на ґрунті найбільш повної реалізації ефекту синергізму [3].

У відповідності до базових принципів системно-цільового підходу [2, 6,7] зазначимо, що при встановленні цілей розвитку ресурсного потенціалу промислового підприємства в-цілому та окремих складових ресурсного потенціалу зокрема, слід враховувати як стадію життєвого циклу ресурсного потенціалу в-цілому, так і окремих його етапів, а також перелік факторів, що впливають на їх зміну та ступінь залежності переходу від одної стадії до іншої від кожного з них.

Призначення планування як функції управління полягає у встановленні впливу змін усіх чинників внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства на підвищення ефективності організації виробничого процесу й забезпечення сприятливих умов для нормального функціонування і розвитку підприємства.

Принципи планування, сформульовані окремими дослідниками у цій сфері, різняться в залежності від ракурсу та ступеню деталізації дослідження [6,8,9,10,11], та все ж мають деякі спільні риси. Адаптація вказаних принципів планування до мети дослідження дозволяє сформулювати основні принципи планування розвитку ресурсного потенціалу промислового підприємства і дає підґрунтя для розробки теоретичних основ і практичних рекомендацій щодо здійснення планової діяльності на підприємстві у відповідності до стратегії розвитку ресурсного потенціалу промислового підприємства.

Процес планування розвивається та вдосконалюється паралельно з еволюцією всієї організації. Планування на підприємстві має декілька рівнів деталізації як за строками, так і за обсягами задач і глобальністю цілей. Найвищим за масштабністю рівнем планування діяльності та розвитку підприємства є стратегічне планування. Стратегічне планування як система відіграє роль об'єднуючої методології, що формує базис для використання всіх існуючих стратегічних підходів в управлінні,

забезпечує формування перспективних цільових рішень, в основі якої лежить вибір адекватної моделі стратегічного управління й обґрунтування змісту стратегічних напрямів розвитку підприємства, характеру стратегічних дій та засобів їх реалізації, що разом складають змістовну основу його стратегії [12].

Процес формування цілей розвитку, які ставить перед собою підприємство, посідає центральне місце у визначенні змісту та логіки стратегічного підходу в управлінні. Формування системи стратегічних цілей підпорядковане головній меті підприємства, наближення до якої здійснюється через реалізацію системи стратегічних планів розвитку підприємства. Формування цілей розвитку передбачає встановлення параметрів найбільш прийняттого стану підприємства у часі. В економічно розвинутих країнах до основних цілей відносять: підвищення ефективності поточної діяльності з урахуванням балансу інтересів споживачів, персоналу і акціонерів; підтримка в суспільстві соціальної гармонії; забезпечення конкурентоспроможності, а також ефективності майбутньої діяльності (ієрархія цілей американських компаній: прибутковість – 89%; соціальна відповідальність – 65%; добробут персоналу – 62%; фінансова стабільність – 49% респондентів). Ціль визначає індикатори конкурентоспроможності, встановлює напрями розвитку бізнесу і соціальної сфери, дає змогу сформуувати систему переваг, раціонально використати обмежені ресурси [13].

Для забезпечення динамічного розвитку підприємства слід враховувати, що управління ресурсним потенціалом промислового підприємства повинно відбуватись у двох напрямках: розвиток і протидія старінню. В цьому випадку необхідно визначити момент, коли потрібно приймати рішення про впровадження заходів щодо розвитку окремих складових ресурсного потенціалу або протидії їх старінню. Слід також враховувати, що розвиток ресурсного потенціалу може відбуватись як за екстенсивним, так й інтенсивним сценарієм. Прийняття управлінських рішень про вибір того чи іншого шляху щодо розвитку однієї складової ресурсного потенціалу суттєво впливає на управлінські рішення щодо розвитку чи протидії старінню інших його складових. Відповідно, потребують удосконалення методологічні підходи до побудови механізму узгодження управлінських цілей з урахуванням тривалості життєвого циклу окремих складових ресурсного потенціалу та сценаріїв

їх розвитку [14]. Стратегічне управління передбачає в межах однієї загальної стратегії розробку окремих видів стратегій, які визначають перспективи розвитку підприємства в певній сфері його діяльності і являє собою сукупність стратегічних рішень і послідовних дій з їх виконання для досягнення цілей стратегії. Концепція, яка ґрунтується на відмінних можливостях компанії - це ресурсна теорія. Вона ґрунтується на концепції економічної ренти і погляді на компанію як на колекцію здатностей. Такий підхід до розробки стратегії відіграє як єднальну, так і інтегруючу ролі, які дають йому перевагу в порівнянні з іншими механізмами стратегічного ухвалення рішень [15,16].

Стратегія управління розвитком ресурсного потенціалу промислового підприємства побудована на теорії «життєвих циклів» і передбачає в межах стратегії розвитку підприємства розробку стратегії розвитку ресурсного потенціалу підприємства в-цілому, із подальшою деталізацією та взаємоузгодженістю зі стратегіями розвитку кожної складової ресурсного потенціалу підприємства, зважаючи на план розвитку кожної з них та з відповідним корегуванням у періоди протидії старінню і переходу на новий рівень розвитку. Також необхідно враховувати вплив зовнішнього середовища на внутрішній стан кожної окремої складової ресурсного потенціалу підприємства, що потребує додаткової гнучкості стратегічних планів підприємства з урахуванням трансформації його уявлень про рівень невизначеності середовища і здатності передбачувати зовнішні зміни. За таких умов система стратегічного планування забезпечує формування перспективних цільових рішень, що поєднують:

- вибір моделі стратегічного управління, що забезпечить досягнення стратегічних цілей підприємства на основі управління розвитком та протидії старінню ресурсного потенціалу промислового підприємства з метою своєчасного та якісного формування необхідного за обсягом та структурою ресурсного потенціалу, який дозволяє виконувати стратегічні завдання, що підтверджують розрахунки планових ключових показників діяльності підприємства;

- формування стратегії підприємства на основі обґрунтування змісту стратегічних напрямів розвитку підприємства, що покладено в основу стратегічних напрямів розвитку ресурсного потенціалу промислового підприємства в –цілому та за складовими, з урахуванням розвитку та зміни «життєвих циклів» кожної складової, спираючись на



планові показники та досвід, накопичений за час моніторингу, враховуючи зовнішні та внутрішні фактори впливу.

Напрямок стратегічного розвитку підприємства має відповідати головній меті господарської організації, яка трансформується відповідно до фаз її «життєвого циклу» і відображає об'єктивний процес зміни економічних пріоритетів розвитку, що є результатом корпоративного компромісу інтересів усіх груп учасників підприємства [12].

Ресурсні можливості розвитку підприємства залежать від рівня ефективності і ступеня раціональності структури ресурсного потенціалу, що залежить від стадії життєвого циклу кожної складової ресурсного потенціалу підприємства враховуючи їх взаємний вплив у процесі формування ресурсного потенціалу підприємства як на структуру за обсягом та якістю, так і на процес розвитку відповідно до стадії життєвого циклу ресурсного потенціалу підприємства в цілому. Нерівномірне забезпечення обсягу діяльності окремими видами ресурсів в межах сформованого ресурсного потенціалу підприємства може бути наслідком невідповідного обсягу окремої складової (чи декількох з них) ресурсного потенціалу підприємства при достатньому рівні ресурсного потенціалу підприємства; неефективного використання окремої складової (чи декількох з них) ресурсного потенціалу підприємства при достатньому рівні ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства; формування обсягу окремої складової (чи декількох з них) ресурсного потенціалу підприємства, що не відповідає плановому рівню діяльності підприємства. Кожен із вказаних варіантів відхилення показників формування ресурсного потенціалу підприємства від норми потребує детального вивчення із визначенням як причин поточного стану ресурсного потенціалу підприємства, так і напрямів вирішення ситуації за визначеними стратегічними планами напрямів корегування ситуації [14].

Стратегічне управління ресурсним потенціалом промислового підприємства спрямоване на систематичний та упорядкований процес розробки, прийняття, реалізації та контролю управлінських рішень щодо досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства завдяки досягненню еталонного для кожного інтервалу часу (оперативного, тактичного, стратегічного) рівня потенціалу за кожною його складовою через цілеспрямований вплив на складові ресурсного потенціалу підприємства задля найбільш повної реалізації потенційних можливостей підприємства.

Слід враховувати, що тривалість стадій життєвого циклу окремих складових ресурсного потенціалу може не співпадати з тривалістю стадій життєвого циклу підприємства в цілому. Важливим аспектом управління є виявлення таких дисбалансів та своєчасне реагування на появу ознак критичного розриву у стадіях розвитку окремих складових ресурсного потенціалу. Крім того, існує певна послідовність у досягненні окремими складовими ресурсного потенціалу підприємства певних стадій життєвого циклу. Відповідно, узгодження темпів розвитку кожної складової ресурсного потенціалу є одним з принципових завдань керівництва в процесі досягнення стратегічних цілей підприємства.

У відповідності до теорії життєвого циклу кожна стадія життєвого циклу відрізняється певними змінами кількісних та якісних характеристик ефективності діяльності підприємства, обсягами та рівнем використання ресурсного потенціалу підприємства. Відповідно перехід на нову стадію життєвого циклу означає зміну кількісних та якісних характеристик ресурсного потенціалу підприємства, моніторинг та своєчасне реагування на які забезпечать протидію старінню через перехід на новий рівень розвитку відповідної складової ресурсного потенціалу підприємства, що, в свою чергу, впливає на кількісні та якісні показники розвитку ресурсного потенціалу підприємства в цілому [14].

Враховуючи результати досліджень [4,10,17,18,19] стратегічне планування розвитку підприємства на засадах управління розвитком ресурсного потенціалу підприємства має реалізуватися у кілька етапів, зокрема:

- 1) Формування концепції розвитку підприємства з урахуванням узгодженості інтересів усіх осіб, що мають вплив на визначення курсу розвитку підприємства;
- 2) Вибір методів аналізу зовнішніх та внутрішніх факторів впливу, що забезпечують максимально достовірний рівень напрацьованих даних про стан ресурсного потенціалу підприємства;
- 3) Аналіз та оцінка факторів зовнішнього середовища, в якому працює підприємство, з метою визначення напрямів та інтенсивності впливу на стан ресурсного потенціалу підприємства для врахування при плануванні його розвитку;
- 4) Аналіз та оцінка факторів внутрішнього середовища підприємства, що визначають характеристики ресурсного потенціалу підприємства для врахування при плануванні його розвитку;

5) Формулювання цілей розвитку ресурсного потенціалу підприємства у відповідності до затвердженої концепції розвитку підприємства;

6) Визначення стратегії розвитку ресурсного потенціалу підприємства, що дозволяє досягти встановлених цілей розвитку підприємства на основі результатів аналізу зовнішніх та внутрішніх факторів впливу з урахуванням можливостей та перспектив розвитку ресурсного потенціалу підприємства;

7) Виконання планово-економічних розрахунків, що дозволять деталізувати плани розвитку ресурсного потенціалу підприємства у площині кількісно-якісних показників;

8) Встановлення кількісних та якісних показників розвитку підприємства, які визначають ключові критерії моніторингу ефективності виконання затверджених планів розвитку ресурсного потенціалу підприємства;

9) Забезпечення інформаційної системи обігу інформації, яка дозволяє організувати своєчасний моніторинг виконання встановлених планами показників, надає можливість приймати рішення щодо подальших дій, вчасно доводити управлінські рішення до відповідних елементів системи і забезпечує зворотний зв'язок на усіх ланках управління;

10) Розроблення альтернативних варіантів стратегій розвитку ресурсного потенціалу підприємства, що дозволяють вибрати напрям подальших дій в моменти досягнення «контрольних точок», які визначають необхідність прийняття управлінських рішень;

11) Організація реалізації затвердженої стратегії розвитку ресурсного потенціалу підприємства;

12) Моніторинг результатів впровадження стратегії через контроль на відповідність досягнутих показників розвитку встановленим плановим показникам;

13) Забезпечення зворотного зв'язку у процесі виконання планів розвитку ресурсного потенціалу підприємства з метою своєчасного реагування на можливі відхилення реальних показників від встановлених планами.

Ресурсна стратегія має будуватися на запропонованій моделі управління формуванням, розвитком, використанням та відтворенням ресурсного потенціалу підприємства і включати наступні етапи:

1. Визначення цільового рівня ресурсного потенціалу підприємства, необхідного для виконання функціональної стратегії.

2. Аналіз наявного рівня кожної складової фактичного ресурсного потенціалу підприємства та виявлення відхилень  $i$ -тої складової фактичного ресурсного потенціалу підприємства від відповідної  $i$ -тої складової цільового ресурсного потенціалу підприємства.

3. Аналіз наявного рівня фактичного ресурсного потенціалу підприємства в-цілому та виявлення відхилень фактичного ресурсного потенціалу підприємства від цільового ресурсного потенціалу підприємства.

4. Аналіз впливу відхилення рівня фактичного ресурсного потенціалу підприємства в-цілому та за складовими від цільового ресурсного потенціалу підприємства в-цілому та за складовими на відхилення наявного рівня рентабельності власного капіталу від бажаного рівня вказаного показника.

5. Аналіз зовнішніх та внутрішніх факторів, що впливають на формування, розвиток, використання та відтворення фактичного ресурсного потенціалу підприємства з метою врахування їх впливу у стратегії подальшого розвитку ресурсного потенціалу підприємства.

**Висновки.** На підставі вищевикладеного, подальший розвиток промислового підприємства необхідно планувати з врахуванням поточної стадії формування та розвитку ресурсного потенціалу промислового підприємства в-цілому і кожної складової ресурсного потенціалу окремо. Стратегія розвитку повинна скеровувати дії відповідних підрозділів у двох основних напрямках: підтримка і подовження фази зростання (розвитку) відповідної складової ресурсного потенціалу та впровадження необхідних заходів по протидії старінню відповідної складової ресурсного потенціалу і переходу на новий рівень життєвого циклу відповідної складової ресурсного потенціалу.

При формуванні стратегії розвитку ресурсного потенціалу промислового підприємства необхідно використовувати комбінацію двох видів стратегії, зокрема *функціональну стратегію*, тобто динаміку розвитку основних показників ефективності діяльності підприємства, та *ресурсну стратегію*, що координуватиме процес формування необхідного рівня ресурсного потенціалу підприємства для забезпечення виконання функціональної частини стратегії розвитку ресурсного потенціалу підприємства.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на розробку рекомендацій щодо вдосконалення організаційної структури підприємства відповідно до запропонованих автором змін до системи планування ресурсного потенціалу промислового підприємства, що забезпечать дієвість та ефективність реалізації системи управління розвитком підприємства.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Харченко В.А. Системний підхід до стратегічного управління підприємством/ В.А. Харченкою // Економічний вісник Донбасу. – 2013. – № 1 (31). – С. 157-160.
2. Миротин Л.Б. Системный анализ в логистике. /Л.Б. Миротин, Ы.Э. Ташбаев/. – М.: Издательство «Экзамен». – 2004. – 480 с.
3. Нападовська Л.А. Системний підхід як методологічний базис планування розвитку підприємства у нестабільному середовищі/ Л.А. Нападовська// Університетські наукові записки. – 2006. – № 1(17). – С. 338-344
4. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф., Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело,–1992. – 702 с.
5. Джонсон Р., Каст Ф., Розенувейг Д. Системы и руководство. Изд. 2-е, дополненное: Пер. с англ. Под. Ред. Ю.В. Гаврилов и Ю.Т. Печатникова. – М.: Советское радио,–1971. – 648 с..
6. Єрмошкіна О.В. Управління фінансовими потоками промислових підприємств: теорія, практика, перспективи /О.В. Єрмошкіна/. - Дніпропетровськ: Національний гірничий університет–2009. – 479 с.
7. Ансофф И. Стратегическое управление /И. Ансофф – М.: Экономика, – 1989. – 519 с.
8. Довбня С.Б. Методологические основы и стратегические альтернативы реструктуризации промышленных предприятий в процессе реформирования экономики Украины [Текст] : дис... д-ра экон. наук: 08.06.01 / Довбня Светлана Борисовна ; Национальная металлургическая академия Украины. - Д., 2002. - 540 л.: рис., табл. - Библиогр.: л. 441-460
9. Степаненко Н.О. Внутрішньофірмове планування діяльності промислових підприємств: Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.06.02 / Н.О. Степаненко ; Харк. держ. екон. ун-т. — Х., 2000. — 19 с.
10. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник / З.Є. Шершньова. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.

11. Рудьєв В.А. Менеджмент: навч. посіб. / В.А. Рудьєв, С.О. Гуткевич. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 312 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://bookbrains.com/book\\_406.html](http://bookbrains.com/book_406.html).
12. Смолін І.В. Система стратегічного планування розвитку підприємства: автореферат дис. д-ра екон. наук: 08.06.01 [Електронний ресурс] / І.В. Смолін; Київський національний торговельно-економічний університет. – Київ,–2005. – С.39.
13. Тимошук М.Р. Оцінювання потенціалу та планування соціально-економічного розвитку підприємств машинобудування: 08.00.04 [Електронний ресурс] / М.Р. Тимошук; Національний університет «Львівська політехніка». – Львів,–2008. – С. 34.
14. Єрмошкіна О.В., Горяча О.І. Динамічне управління ресурсним потенціалом промислового підприємства /О.В. Єрмошкіна, О.І. Горяча // Економічний вісник Національного гірничого університету. – 2012. – № 1. – С. 32-42.
15. Бир Э.Ст. Кибернетика и управление производством / Э.Ст. Бир. - Пер. с англ. В.Я. Алтаева под ред. А.Б. Челюсткина. –М.: Физматгиз, – 276 с.
16. Шульгина Л.М., Юхименко В.В. Современные концепции стратегического управления инновационным развитием предприятия / Л.М. Шульгина, В.В. Юхименко// Маркетинг і менеджмент інновацій, – 2011, – № 3, Т. 2. – С. 79-84
17. Мала Н.Т., Грабельська О.В. Стратегічне планування економічного розвитку підприємства/ Н.Т. Мала, О.В. Грабельська// Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – 2013. – № 767. – С. 45-51.
18. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа / А.А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. – М.: Вильямс. – 2007. – 928 с.
19. Колесник Ю.А. Місце і роль стратегічного управління у сталому розвитку підприємства / Ю.А. Колесник// Економіка і менеджмент культури . – 2013. – № 2. – С. 14-17.