

*А. І. СЛАСТЯНИКОВА*, асистент УПА, Харків

## **УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ КЕРОВАНО-ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА: АНАЛІТИЧНИЙ АСПЕКТ**

У статті розглянуто аналітичний аспект управління ресурсним потенціалом керовано-організаційного розвитку підприємства. Досліджено, що умовою успішного проведення аналізу ресурсного потенціалу керовано-організаційного розвитку підприємства є чітка організація аналітичного процесу як системи раціональних, скоординованих дій вивчення об'єкта дослідження відповідно до визначеної мети. Визначено, що інтерпретації системи показників аналітичного дослідження, здійснюють в текстовому вигляді, й дають оцінку стану ефективності динаміки розвитку і потенційних можливостей діяльності господарюючих суб'єктів; узагальнюють досягнення і недоліки, виявляють наявні резерви і визначають заходи з їх реалізації, доводять до відома користувачів результати аналізу. Зроблено висновок, що необхідність та значення оцінки керовано-організаційного розвитку підприємства зумовлені потребою систематичного аналізу та вдосконалення роботи за ринкових відносин, переходу до самоокупності, самофінансування, потребою в поліпшенні використання ресурсів, а також пошуком резервів зміцнення потенціалу підприємства. А заходи щодо поліпшення управління ресурсним потенціалом керовано-організаційного розвитку підприємств припускають комплексну оцінку діяльності всіх аспектів їх діяльності, а також вироблення рекомендацій, що стосуються всіх сторін виробничо - господарської діяльності підприємств, включаючи виробничу, маркетингову, і власне фінансову підсистему.

**Ключові слова:** ресурсний потенціал, аналіз, підприємство, стан, управління

**Вступ.** У сучасних умовах становлення економіки України розвиток вітчизняного бізнесу набуває особливої динамічності. Вона пояснюється наявністю досить жорсткої конкуренції як із боку українських, так і зарубіжних компаній, підвищенням вимог споживачів до товарів і послуг, що пропонуються на ринку. З іншого боку, підприємство є також споживачем різного роду ресурсів. Отже, у процесі своєї господарської діяльності підприємства стикаються з багатьма контрагентами (кредиторами, дебіторами). Тому, аби посісти своє місце на ринку й успішно працювати, підприємство має враховувати багато чинників, що впливають на його діяльність, планувати й прогнозувати власні кроки. Звичайно, досить важливе значення має професійна робота маркетингової служби підприємства. Однак на сучасному етапі розвитку дедалі вагомішого значення набуває саме **аналіз** використання **ресурсного** потенціалу системи підприємства, оскільки потенціал є базисним ресурсом, без якого неможливе функціонування **керовано-організаційного розвитку** підприємства.

**Аналіз основних досягнень і літератури.** Аналізу управління ресурсним потенціалом підприємств присвячена велика кількість робіт видатних вчених-

економістів. Найбільший внесок у розробку досліджуваної теми зробили такі вчені: Воронкова А., Герасимчук В., Голубков Е., Гончарова С., Карданска Н., Ревуцький А. та інші.

**Мета дослідження.** Метою статті є розгляд аналітичного аспекту управління ресурсним потенціалом керовано-організаційного розвитку підприємства.

**Матеріали та результати досліджень.** Однією з найважливіших характеристик стану підприємства є аналіз ресурсного потенціалу керовано-організаційного розвитку підприємства, який характеризує ступінь незалежності підприємства щодо володіння своїм майном і його використання. Цей ступінь незалежності можна оцінювати за різними критеріями: рівнем покриття матеріальних обігових коштів (запасів) стабільними джерелами фінансування; платоспроможністю підприємства (його потенційною спроможністю покрити термінові зобов'язання мобільними активами); часткою власних або стабільних джерел у сукупних джерелах фінансування та ін. Аналіз ресурсного потенціалу керовано-організаційного розвитку підприємства – це складна економічна категорія, яка відображає стан ресурсного потенціалу в процесі його керовано-організаційного розвитку та спроможність суб'єкта до саморозвитку на фіксований момент часу. Процес оцінювання повинен відбуватися також у певній послідовності і мати потребу в чіткій організації. Тобто, оцінка – це результат визначення та аналізу якісних і кількісних характеристик підприємства [1]. Тому така оцінка дає можливість встановити як функціонує ресурсний потенціал керовано-організаційного розвитку, чи досягаються поставлені цілі, як зміни та вдосконалення в управлінні впливають на повноту використання ресурсів підприємства та ефективність управління ним.

Серед існуючих підходів до аналізу управління ресурсним потенціалом найбільш поширеним є метод діагностики ресурсного потенціалу, який слід проводити у формі комплексного, поетапного і по елементного дослідження. Використовуючи поетапне оцінювання найчастіше акцентується увага на головних критеріях, що визначають здатність підприємства вирішувати його основні завдання. У цьому випадку проблема зводиться до деталізації головних критеріїв, що забезпечують комплексне оцінювання керовано-організаційного розвитку підприємства (рис. 1).

У процесі проведення аналітичної роботи слід уміло поєднувати різні види аналізу ресурсного потенціалу керовано-організаційного розвитку підприємства, які забезпечують підвищення її ефективності. Головною метою цього аналізу є своєчасне виявлення та усунення недоліків у діяльності підприємства і пошук шляхів зміцнення стану підприємства. Кожне підприємство розробляє свої

планові та прогнозні показники, норми, нормативи, тарифи та ліміти, систему їх оцінки та регулювання рівня керовано-організаційного розвитку. Ця інформація становить комерційну таємницю [3]. Відповідно до чинного законодавства України підприємство має право таку інформацію робити доступною для обмеженого кола користувачів. Перелік такої інформації визначає керівник підприємства.

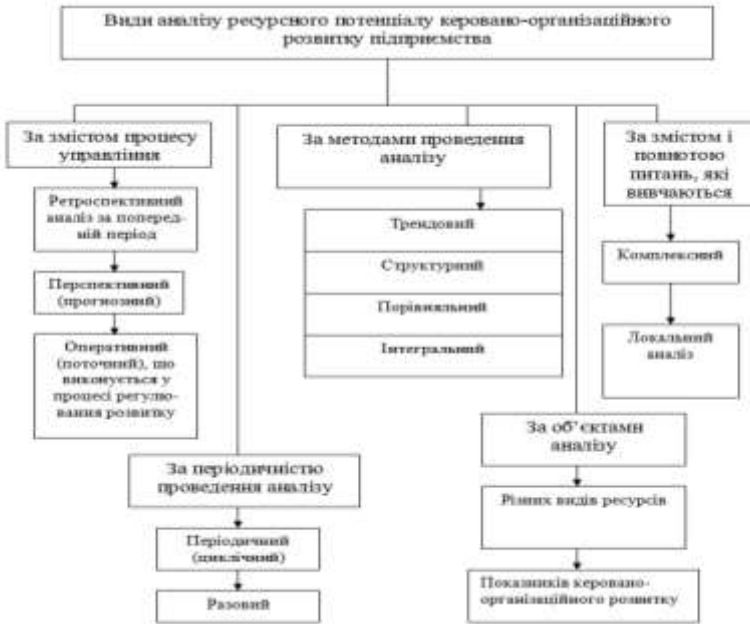


Рисунок 1 – Види аналізу ресурсного потенціалу керовано-організаційного розвитку підприємства

Умовою успішного проведення аналізу ресурсного потенціалу керовано-організаційного розвитку підприємства є чітка організація аналітичного процесу як системи раціональних, скоординованих дій вивчення об'єкта дослідження відповідно до визначеної мети. Для забезпечення ефективності аналізу його потрібно добре продумати, спланувати й організувати. Процес аналізу ресурсного потенціалу керовано-організаційного розвитку підприємства повинен здійснюватись упорядковано, у певній послідовності. Виходячи із терміну, змісту і призначення виконуваних аналітиком процедур, процес аналізу ресурсного потенціалу керовано-організаційного розвитку підприємства умовно можна поділити на окремі складові щодо чотирьох етапів (рис. 2).

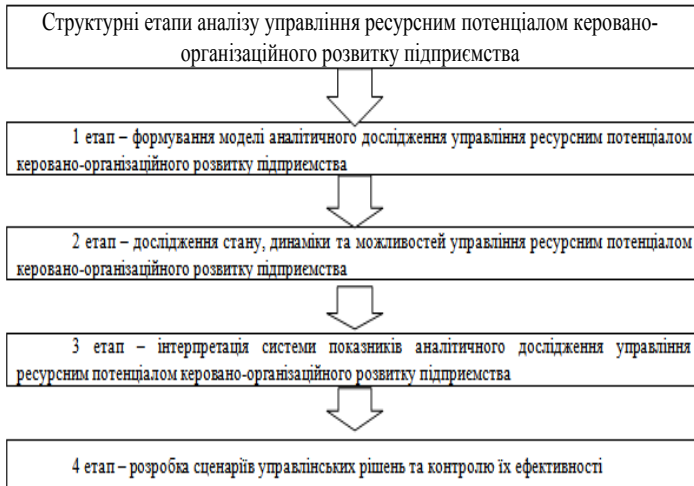


Рисунок 2 - Аналітична схема процесу управління ресурсним потенціалом керовано-організаційного розвитку підприємства

Аналіз управління ресурсним потенціалом керовано-організаційного розвитку підприємства, незалежно від суб'єктів його проведення, реалізується в системному підході до його методики та структури етапів щодо їх складу, зв'язків і змісту.

Визначальним етапом розроблення методики аналізу є процес формування його моделі. Він полягає у визначенні завдання, мети і об'єктів аналізу, вивчення матеріалів та результатів раніше проведених аналітичних досліджень, складанні плану аналізу і графіка його проведення, розробці програми і всього інструментарію методичних прийомів і алгоритмів розрахунків для аналізу, обмеженні кола необхідної інформації для проведення аналізу і попередньому ознайомленні з нею.

Другий структурний етап аналізу – аналітичне дослідження – включає в себе зведення і групування даних, розрахунок системи синтетичних та аналітичних показників управління ресурсним потенціалом керовано-організаційного розвитку підприємства, побудову таблиць і графіків. В процесі аналітичного дослідження використовується система логічних, математичних та евристичних методів аналізу.

Аналіз стану господарюючих суб'єктів проводять у системі досліджень об'єктів їх діяльності за двома напрямками: активи – зобов'язання – власний

капітал; доходи – витрати – фінансовий результат. Інформація такого аналізу дає можливість здійснити оцінку повноти використання потенціалу господарської діяльності економічної системи у формуванні фінансового результату. Аналітичні дослідження розвитку економічних систем в часі і просторі дають змогу оцінювати ефективність прийнятих рішень щодо регулювання економічних процесів у їх діяльності. Майбутні умови господарської діяльності досліджуються за допомогою аналізу: потенційних можливостей і варіантів керовано-організаційного розвитку; очікуваних економічних результатів; ефективності заходів, спрямованих на досягнення економічного зростання.

На третьому етапі, інтерпретації системи показників аналітичного дослідження, здійснюють в текстовому вигляді описовий якісний виклад кількісних показників аналізу управління ресурсним потенціалом керовано-організаційного розвитку підприємства, відображених в таблицях і на графіках; дають оцінку стану ефективності динаміки розвитку і потенційних можливостей діяльності господарюючих суб'єктів; узагальнюють досягнення і недоліки, виявляють наявні резерви і визначають заходи з їх реалізації; доводять до відома користувачів результати аналізу. Інтерпретацією одержаних результатів завершується кожний крок дослідження [6-7]. На завершальному етапі аналізу на підставі інформаційних ресурсів, статистичних таблиць і графіків та формулювання проблем, які потребують розв'язання, користувачі розробляють сценарії управлінських рішень і визначають систему контролю оцінки їх ефективності. Аналіз дозволяє виявити все корисне, що знаходиться у вихідних даних і визначити, що і як можливо використати для прийняття рішень. В процесі прийняття рішень виконавчі органи можуть доповнювати одержану інтерпретовану інформацію додатковими показниками і висновками. Показники аналізу управління ресурсним потенціалом керовано-організаційного розвитку підприємства мають бути такими, щоб усі ті, хто пов'язаний із підприємством економічними відносинами, могли одержати відповідь на запитання, наскільки надійне підприємство як партнер у фінансовому плані, а отже, прийняти рішення про економічну доцільність продовження своїх відносин з підприємством або встановлення таких відносин (рис. 3).

Оскільки предметом аналізу ресурсного потенціалу керовано-організаційного розвитку підприємства його ресурси, їх формування та використання, то для досягнення основної мети цього аналізу - можуть застосовуватися різні методи аналізу (рис. 4).

Неформалізовані методи аналізу ресурсного потенціалу керовано-організаційного розвитку підприємства ґрунтуються на описуванні аналітичних процедур на логічному рівні, а не на жорстких аналітичних взаємозв'язках та залежностях. До неформалізованих належать такі методи: експертних оцінок і

сценаріїв психологічні; морфологічні; порівняльні; побудови системи показників; побудови системи аналітичних таблиць.

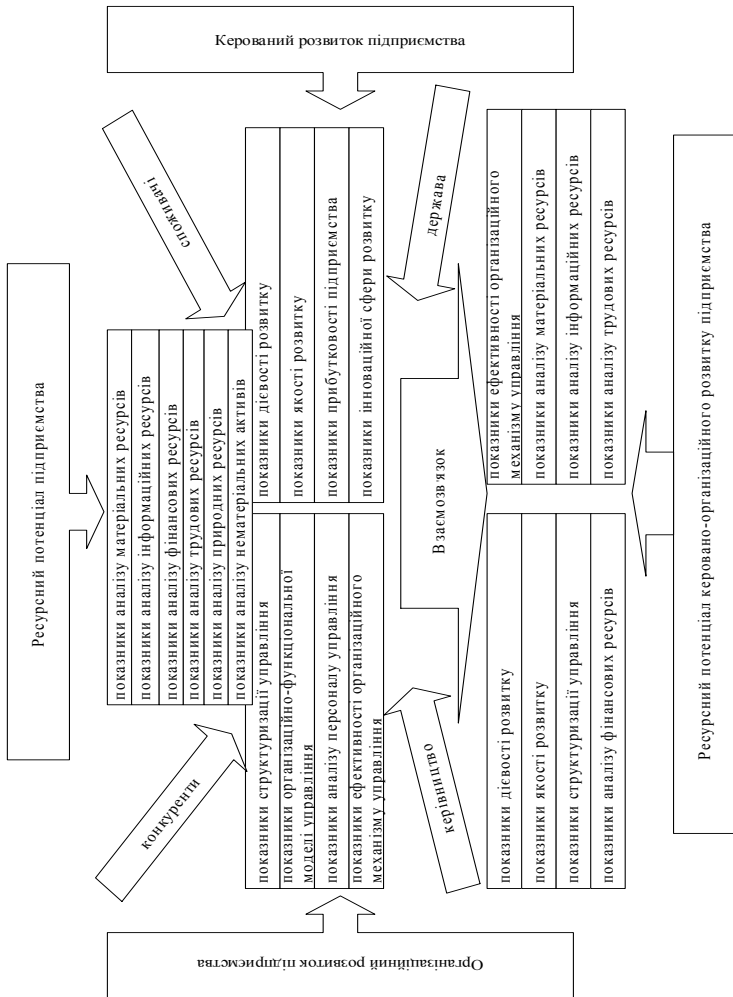


Рисунок 3 – Групи показників аналізу ресурсного потенціалу керовано-організаційного розвитку підприємства



Рисунок 4 – Методи аналізу ресурсного потенціалу керовано-організаційного розвитку підприємства

Ці методи характеризуються певним суб'єктивізмом, оскільки в них велике значення мають інтуїція, досвід та знання аналітика.

До формалізованих методів фінансового аналізу належать ті, в основу яких покладено жорстко формалізовані аналітичні залежності, тобто методи: ланцюгових підстановок; арифметичних різниць; балансний; виокремлення ізольованого впливу факторів; відсоткових чисел; диференційний; логарифмічний; інтегральний; простих і складних відсотків; дисконтування.

У процесі аналізу ресурсного потенціалу керовано-організаційного розвитку підприємства широко застосовуються і традиційні методи економічної статистики (середніх та відносних величин, групування, графічний, індексний, елементарні методи обробки рядів динаміки), а також математико-статистичні методи (кореляційний аналіз, дисперсійний аналіз, факторний аналіз, метод головних компонентів) [5-7]. Вихідним пунктом кожного з методів є визнання факту деякої наступності (чи визначеної стійкості) змін показників фінансово-господарської діяльності від одного звітного періоду до іншого. Тому, у загальному випадку, перспективний аналіз ресурсного потенціалу керовано-

організаційного розвитку підприємства являє собою вивчення його фінансово-господарської діяльності з метою визначення фінансового стану цього підприємства в майбутньому.

На підставі аналізу даних минулих періодів прогнозується кожна стаття (укрупнена стаття) балансу і звіту про фінансові результати. Величезна перевага методів цієї групи полягає в тому, що отримана звітність дозволяє всебічно проаналізувати ресурсний потенціал керовано-організаційного розвитку підприємства. Аналітик одержує максимум інформації, що він може використовувати для різних цілей, наприклад, для визначення припустимих темпів нарощування виробничої діяльності, для обчислення необхідного обсягу додаткових фінансових ресурсів із зовнішніх джерел, розрахунку будь-яких фінансових коефіцієнтів і т.д. Методи прогнозування звітності, у свою чергу, поділяються на методи, у яких кожна стаття прогнозується окремо виходячи з її індивідуальної динаміки, і методи, що враховують існуючий взаємозв'язок між окремими статтями як у межах однієї форми звітності, так і з різних форм [3-5]. Дійсно, різні рядки звітності повинні змінюватися в динаміці узгоджено, тому що вони характеризують ту саму економічну систему. Основними критеріями при оцінці ефективності моделі, використаної в прогнозуванні, служать точність прогнозу і повнота представлення майбутнього аналізу ресурсного потенціалу керовано-організаційного розвитку підприємства. З погляду повноти, безумовно найкращими є методи, що дозволяють побудувати прогнозні форми звітності. У цьому випадку майбутній стан підприємства можна проаналізувати не менш детально, ніж його дійсне положення. Питання з точністю прогнозу трохи більш складне і вимагає більш пильної уваги. Точність чи помилка прогнозу - це різниця між прогнозним і фактичним значеннями. У кожній конкретній моделі ця величина залежить від ряду факторів.

**Висновки.** Таким чином, у ході аналізу ресурсного потенціалу керовано-організаційного розвитку підприємства можуть використовуватися найрізноманітніші прийоми, методи та моделі аналізу, їхня кількість та широта застосування залежать від конкретних цілей аналізу та визначаються його завданнями в кожному конкретному випадку. Слід підкреслити, що необхідність та значення оцінки керовано-організаційного розвитку підприємства зумовлені потребою систематичного аналізу та вдосконалення роботи за ринкових відносин, переходу до самоокупності, самофінансування, потребою в поліпшенні використання ресурсів, а також пошуком резервів зміцнення потенціалу підприємства. А заходи щодо поліпшення управління ресурсним потенціалом керовано-організаційного розвитку підприємств припускають комплексну оцінку діяльності всіх аспектів їх діяльності, а також вироблення рекомендацій, що



стосуються всіх сторін виробничо - господарської діяльності підприємств, включаючи виробничу, маркетингову, і власне фінансову підсистему. Оскільки, при оптимальному управлінні поточні активи і поточні пасиви можуть змінюватися щодня і вимагають ретельного моніторингу. При дефіциті засобів керування поточними активами погіршується і їхнє використання в іншій місці може виявитися найбільш ефективним (наприклад, зменшення витрат на обслуговування кредитів, проведення довгострокових перспективних фінансових вкладень і ін.). Підсумком аналізу ресурсного потенціалу керовано-організаційного розвитку підприємства є визначення стійкості параметрів, які характеризуються рядом параметрів: надмірні складські запаси, які потребують проведення нормування (підприємства не в змозі покрити свої складські запаси не тільки власними коштами, а й коштами, які вони залучають в господарську діяльність ззовні); скорочення позикових коштів призводить до зниження рентабельності власного капіталу; зниження позикових коштів та зростання поточних зобов'язань веде до погіршення стану ресурсного потенціалу підприємств.

**Список літератури:** 1. *Воронкова А. Э.* Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия : диагностика и организация : моногр. – 2-е изд., стереотип. / *А. Э. Воронкова.* – Луганск : Изд-во Восточноукраинского нац. ун-та им. Владимира Даля, 2004. – 320 с. 2. *Герасимчук В. Г.* Развитие предприятия : диагностика, стратегия, эффективность: моногр. / *В. Г. Герасимчук.* – К. : Вища шк., 1995. – 265с. 3. *Голубков Е. П.* Маркетинговые исследования : теория, методология и практика / *Е. П. Голубков.* – М.: Финпресс, 1998. – 416 с. – (Маркетинг менеджмент в России и за рубежом). 4. *Гончарова С. Ю.* Стратегічне управління : навч. посіб. / *С. Ю. Гончарова, І. П. Отенко.* – Х.: ХНЕУ, 2004. – 163 с. – Бібліогр.: с. 157–159. 5. *Карданская Н. Л.* Принятие управленческих решений / *Н. Л. Карданская.* – М. : ЮНИТИ, 1999. – 408 с. 6. *Круглов М. И.* Стратегическое управление компанией : учебник для вузов / *М. И. Круглов.* – М. : Русская деловая литература, 1998. – 768 с. 7. *Ревуцький А.Д.* Потенціал і вартість підприємства / *А.Д. Ревуцький.* – М.: 2004. – 258с. 8. *Домовленов А.А.* Ресурсный потенциал экономического роста / *А.А. Домовленов.* – М. : Путь России; Экономическая литература, 2002. – 568 с.

*Надійшла до редколегії 27.11.2013*

УДК 338.05.09.08

**Управління ресурсним потенціалом керовано-організаційного розвитку підприємства: аналітичний аспект / А.І. Сластьяникова // Вісник НТУ „ХПІ”. Серія: Технічний прогрес і ефективність виробництва. – Х.: НТУ „ХПІ”. - 2013. - № 67 (1040) - С. 170-178. Бібліогр.: 8 назв.**

В статье рассмотрен аналитический аспект управления ресурсным потенциалом управляемого организационного развития предприятия. Исследовано, что условием успешного проведения анализа ресурсного потенциала управляемого организационного развития предприятия является четкая организация аналитического процесса как системы рациональных, скоординированных действий изучения объекта исследования в соответствии с определенной цели. Определено, что интерпретации системы показателей аналитического исследования, осуществляют в текстовом виде, и дают оценку состояния эффективности динамики развития и потенциальных возможностей деятельности хозяйствующих субъектов; обобщают достижения и

недостатки, выявляют имеющиеся резервы и определяют меры по их реализации; доводят до сведения пользователей результаты анализа. Сделан вывод, что необходимость и значение оценки управляемо организационного развития предприятия обусловлены потребностью систематического анализа и совершенствования работы в рыночных отношениях, перехода к самокупаемости, самофинансирования, потребностью в улучшении использования ресурсов, а также поиском резервов укрепления потенциала предприятия. А меры по улучшению управления ресурсным потенциалом управляемо организационного развития предприятий предполагают комплексную оценку деятельности всех аспектов их деятельности, а также выработка рекомендаций, касающихся всех сторон производственно - хозяйственной деятельности предприятий, включая производственную, маркетинговую, и собственно финансовую подсистему.

**Ключевые слова:** ресурсный потенциал, анализ, предприятие, состояние, управление

The article considers the analytical aspects of managing controllable resource potential and organizational development company. Investigated that the successful analysis manageable resource potential and organizational development is a clear organization of the analytic process as a system of rational, coordinated action research study of an object under a particular purpose. Determined that the interpretation of analytical performance sudation engaged in text form, and allow assessment of the effectiveness of dying and the potential of activities holstering subjects, summarize the achievements and shortcomings, identify available resources and identify measures for their implementation, brought to the attention of users of the analysis. It is concluded that the need and importance of evaluation manageable and organizational development of enterprise due to the need for systematic analysis and improvement for the market economy, the transition to self-sufficiency, self-financing, the need to improve the use of resources and strengthen the capacity of finding reserves of the company. And measures to improve the management of resource potential controllable and organizational development of enterprises involve a comprehensive assessment of all aspects of their activities, and make recommendations regarding all aspects of production - business enterprises, including production, marketing, and actually finance subsystem.

**Keywords:** resource potential, analysis, company, condition, management

## УДК 334.71

*Н.М. ПОБЕРЕЖНА*, канд. екон. наук., доц. НТУ «ХПИ»

### ІНВЕСТИЦІЙНА СКЛАДОВА ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

Визначено складові економічної безпеки промислового підприємства до яких віднесено фінансову, політико- правову, інтелектуальну і кадрову, техніку – технологічну, інформаційну, екологічну та силову. Запропоновано додаткову складову економічної безпеки – інвестиційну. Надана класифікація факторів впливу на процес формування інвестиційних стратегій. Запропонована класифікація інвестиційних стратегій. Розкрито необхідні дії з керування ризиками при інвестиційній діяльності.

**Ключові слова:** економічна безпека, інноваційна діяльність, керування ризиками, джерела небезпеки, інвестиційні стратегії

---

© Н.М. Побережна, 2013