

СИСТЕМА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ МАТЕРІАЛЬНО-СИРОВИННИХ РЕСУРСІВ ПІДПРИЄМСТВА

Розглянуто теоретичні основи та основоположні принципи стратегічного управління потенціалом матеріально-сировинних ресурсів. Проаналізовано концептуальні засади розробки стратегії матеріальних ресурсів суб'єкта господарювання в сучасній економіці. Зроблено висновок про потребу істотно нових принципових підходів до системи стратегічного управління потенціалом матеріальних ресурсів, узгодженої із практичною моделлю ведення сучасного бізнесу.

Ключові слова: стратегія, стратегічне управління, потенціал підприємства, матеріальні ресурси, потенціал матеріальних ресурсів.

Використання нових виробничих та управлінських технологій, посилення конкуренції, глобалізація світової економіки зумовлюють необхідність застосування стратегічного підходу до управління матеріально-сировинним потенціалом вітчизняних промислових підприємств.

Стратегічне управління матеріально-сировинних ресурсів підприємства неможливо уявити без проведення стратегічного аналізу, який розглядається як виконання відповідної функції управління, орієнтованої на перспективу і з високою невизначеністю; як дослідження економічної системи за параметрами, які окреслюють її майбутній стан. Все це викликає необхідність вивчення методичних підходів до впровадження стратегічного аналізу як інформаційної та організаційної бази прийняття правильних управлінських рішень.

Сталий, або врівноважений розвиток підприємства потребує збалансованої зміни численних показників ефективності його роботи. Така збалансованість повинна охоплювати як поточні, так і майбутні їх значення протягом деякого планового періоду. Тому постає актуальна задача стратегічного управління динамікою матеріальних ресурсів підприємства.

Серед вітчизняних та зарубіжних вчених, які займалися питаннями розробки наукових засад управління ресурсним забезпеченням виробництва, слід звернути увагу на таких авторів, як Ю. М. Воробйов, О. М. Кожина, Б. І. Холод, Л. Г. Шемаєва.

Питання теорії та практики стратегічного менеджменту висвітлювали у своїх працях наступні дослідники: І. Ансофф, Х. Віссем, О. С. Віханський, В. Г. Герасимчук, П. Друкер, С. В. Оборська, А. О. Старостіна, З. Є Шершньова.

Роль стратегічного аналізу в системі стратегічного управління як стала предметом наукового зацікавлення для Л. В. Балабанова, М. М. Мартиненко, І. А. Ігнат'єва, А. В. Шегда та інших, але при цьому ними не враховано розвиток стратегічного потенціалу суб'єктів господарювання в методах стратегічного аналізу.

Однак значна увага дослідників зосереджується на вирішенні поточних завдань ресурсного забезпечення виробництва, тоді як завдання довгострокового сталого виробничого розвитку часто залишається поза увагою вчених. Забезпечення сталого розвитку підприємства як виробничо-економічної системи, на наш погляд, тісно

пов'язане із організацією такого ж розвитку матеріальних ресурсів виробничого підприємства.

Мета обраного дослідження полягає в узагальненні тенденцій та методологічних підходів до категорії стратегічного управління потенціалу матеріальних ресурсів виробничих підприємств, їх відповідність сучасним потребам управління.

Потенціал підприємства як загалом, так і матеріально-сировинних ресурсів розглядається не статично, а виходячи зі стратегії та в контексті можливого розвитку підприємства. Враховуючи важливість інноваційної компоненти у загальних тенденціях розвитку світової економіки, вітчизняні підприємства галузі потребують прискореного переходу на інноваційний тип розвитку. Наведені проблеми не можуть бути вирішені без формування механізму, побудованого на принципах стратегічного управління для забезпечення стійкого розвитку виробничого підприємства, формування і нарощування його потенціалу.

Функціонування підприємства як надскладної соціально-технічної відкритої системи та об'єкта управління забезпечується трьома головними процесами: отримання засобів виробництва із зовнішнього середовища, виготовлення продукту, надходження продукту у зовнішнє середовище. Якщо один із цих процесів припиняється, то підприємство не може функціонувати. Окрім економічних умов функціонування підприємства, існують також і матеріальні фактори, без існування яких не можлива робота будь-якого виробництва. Такими факторами є ресурси, які у взаємопов'язаності і взаємодії забезпечують діяльність підприємства.

Однією із головних цілей стратегічного управління на підприємстві є забезпечення раціонального розподілу ресурсів між напрямками діяльності (стратегічними зонами господарювання (СЗГ)) та їх ефективного використання.

Ресурсне забезпечення стратегічної діяльності підприємства має здійснюватись у відповідній формі на основі розробки ресурсних стратегій, які сприяють розв'язанню таких завдань:

- визначення перспективних потреб підприємства в ресурсах всіх необхідних видів;
- розрахунок припустимих ресурсних обмежень і

формування прогресивних норм витрат ресурсів різних типів;

- визначення «зон стратегічних ресурсів», можливостей їх використання балансуванням обсягів і складу, термінів постачання з динамікою використання;
- розробка заходів щодо раціонального транспортування, зберігання та використання;
- застосування логістичних підходів до системи реалізації ресурсних стратегій.

Стратегічні цілі, аби бути досягнутими в майбутньому, вже сьогодні потребують рішень щодо витрат ресурсів. Майбутнє завжди невизначене, тому витрати ресурсів завжди супроводжуватимуться тим чи іншим рівнем ризику. Зовсім позбутися ризику неможливо; зведення його до мінімуму, як правило, потребує додаткових витрат і може бути неекономічним. Розробляючи ресурсні стратегії, треба обґрунтувати можливий та допустимий рівні ризику, що його бере на себе керівництво за використання ресурсів з максимально можливою віддачею [12, с. 305-306].

Попри достатньо теоретично обґрунтовані концептуальні засади, для керування таким процесом потрібний надійний з практичного погляду організаційно-економічний механізм формування та управління потенціалом матеріальних ресурсів суб'єкта господарювання.

Концепція побудови системи управління потенціалом підприємства у сучасній економіці охоплює, насамперед, адекватність реакції підприємства на трансформацію економічних відносин. Ця реакція виявляється у коригуванні виробленої стратегії функціонування і розвитку підприємства на функціональному сегменті ринку. Основоположні засади управління потенціалом вважають правильними, коли "процес формування та мобілізації ресурсів починається з того, що механізм використання ресурсного потенціалу організації узгоджується з наявною стратегією" [10, с. 110]. Цим, насамперед, і визначається критерій відмінності між економічними категоріями "ресурси" і "потенціал", тобто міра залежності від ефективності їхнього використання. Ресурси існують незалежно від рівня їхнього продуктивного використання, а потенціал окремого підприємства невіддільний від ефективності корпоративного управління (корпоративна система управління як складник потенціалу підприємства).

Сутність стратегічного управління сьогодні знаходиться у центрі наукових досліджень, що обумовило широкий спектр підходів. Стратегічне управління визначається як загальна філософія розвитку ділової організації чи територіального господарського комплексу, як зразок майбутнього стану, як набір принципів розвитку організації, як конкретний план дій. З позицій загального менеджменту стратегічне управління рекомендовано визначати як сукупність специфічних процесів прийняття управлінських рішень щодо формування мети та визначення цілей організації, вибору стратегії її діяльності та використання ресурсів у ринковому середовищі, що забезпечують реалізацію цих стратегій [7].

Безперервне забезпечення підприємства матеріальними ресурсами пов'язане з певними труднощами. Серед основних чинників, які призводять до відхилень від запланованих показників, виокремлюють такі:

- зміни в інтенсивності споживання матеріальних ресурсів;
- затримка поставок;
- недостатній контроль за наявними запасами;
- хибне визначення оптимального розміру замовлення.

Таким чином виникає необхідність у розробці та впровадженні стратегії матеріально-сировинних ресурсів, яка враховуватиме всі фактори впливу на неї.

Ресурсні стратегії суттєво залежать від ситуації на відповідних ринках. Нині спостерігається інтенсивна пропозиція різних ресурсів і, як наслідок, основна увага в ресурсних стратегіях звертається на вибір найпривабливіших ринків, що характеризуються широким набором варіантів «ціна — якість», поєднанням взаємодоповнюючих ресурсів, географічною різноманітністю тощо.

І. Ансофф пропонує для розробки ресурсних стратегій використовувати підхід, аналогічний із визначенням СЗГ щодо формування продуктово-товарних стратегій: ресурсні потреби фірми визначати через «зони стратегічних ресурсів» (ЗСР), які характеризують ситуацію стосовно забезпечення окремими видами ресурсів потреб підприємства [1].

Зона стратегічних ресурсів (ЗСР) — сегмент ринку, де діє певна сукупність підприємств-постачальників, що можуть забезпечити виведення на ринок товарного асортименту фірми й сприяти ритмічному функціонуванню її виробничо-управлінської системи [9, с. 101].

Для роботи з кожною ЗСР розробляються ресурсні стратегії, які є певною системою обмежень і змістом стратегічних заходів, що розробляються підприємством з метою їх подолання.

Ресурсні стратегії — тип забезпечувальних стратегій «стратегічного набору», в яких визначаються стратегії поведінки підприємства у ЗСР, форми та методи постачання, політика створення страхових запасів; систем розподілу і поповнення ресурсів [12, с. 320].

Основна мета будь-якої ресурсної стратегії полягає у тому, щоб з урахуванням усіх вимог продуктивних і функціональних стратегій забезпечити підприємство сировиною, матеріалами, паливом, запчастинами, обладнанням, трудовими, фінансовими та інформаційними ресурсами.

Поточну та перспективну потребу в матеріально-сировинних ресурсах підприємство визначає на основі:

- портфельних стратегій, змістом яких визначено основні види діяльності, що будуть здійснюватись підприємством, необхідні типи та обсяги виробництва продукції;
- функціональних стратегій, що визначають потребу в ресурсах для створення, підтримки, розвитку та скорочення діяльності окремих функціональних підсистем підприємства;
- необхідного рівня резервів (або запасів) для забезпечення безперервного функціонування підприємства, якщо такий резерв потрібний;
- прогнозів та аналізу тенденцій створення та впровадження досліджень відносно нових матеріалів, технологій, виробничих процесів, а також розвідки нових покладів корисних копалин;
- обґрунтування та впровадження раціонального використання матеріальних ресурсів з урахуванням змін у їхній структурі, заміни дефіцитних матеріалів менш дефіцитними, використання внутрішніх резервів, вторинної сировини та відходів;

– впровадження раціональних норм використання ресурсів та заходів їх економії [9, с. 102].

Для розробки стратегії кожне підприємство має усвідомити такі важливі елементи своєї діяльності:

- місію;
- конкурентні переваги;
- особливості організації бізнесу, ринки збуту, де діє фірма;
- продукцію, ресурси, структуру, виробничу програму, організаційну культуру.

Дослідження підходів до визначення стратегії вказує на ототожнення понять "стратегія" і "стратегічне управління", оскільки, спираючись на погляди різних авторів, вони стратегію визначають як комплексний план, правила, прийоми, процедури, що є основою реалізації стратегії, тобто процесом управління з досягнення стратегічних цілей у будь-якій сфері діяльності господарюючого суб'єкта. У більшості випадків термін "стратегія" ототожнюється з планом перспективних дій, спрямованих на досягнення якісно нових цілей і дій [1, 3, 5, 7, 9, 12].

Реалізація ресурсних стратегій означає також формування нового або перетворення наявного матеріально-сировинного потенціалу підприємства, оскільки кількість, співвідношення та цільова спрямованість використання матеріальних ресурсів визначають основні цільові характеристики потенціалу матеріальних ресурсів підприємства.

Отже, стратегічне управління потенціалом матеріальних ресурсів підприємства – це концепція виживання в певних умовах. Воно дає більш чи менш конкретне уявлення про те, якою повинна бути організація в майбутньому: в якому оточенні їй необхідно буде працювати, яку позицію займати на ринку, які мати конкурентні переваги, які зміни слід здійснити в організації.

Таким чином, управлінська робота з визначення й впровадження в життя стратегії матеріально-сировинних ресурсів скоріше є правилом, ніж винятком. Стратегічне управління – основа управління, і діяльність зі створення й здійснення стратегії фактично рано чи пізно зачіпає будь-яку ланку управління.

Дослідження теорії стратегічного управління потенціалу матеріальних ресурсів мають надзвичайне значення, оскільки світова практика бізнесу показує, що більшість організацій, які досягли значних результатів, завдячують саме впровадженню системи стратегічного управління. Україна пройшла шлях від майже абсолютної відмови від державного регулювання, крім макроекономічного, і досягла загальнодержавного розуміння необхідності створення системи стратегічного управління. На сьогодні стратегічне управління потенціалу матеріально-сировинних ресурсів є важливим фактором успішного функціонування в складних ринкових умовах, але, на жаль, часто можна спостерігати в діяльності підприємств відсутність такої спрямованості, що і призводить до поразок в конкурентній боротьбі.

Список літератури

1. Ансофф, И. Стратегическое управление [Текст] / И. Ансофф: сокр. пер. с англ. / науч. ред. и авт. предисл. Л. И. Евенко. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
2. Ареф'єва, О. В. Економічні засади формування потенціалу підприємства [Текст] / О. В. Ареф'єва, Т. В. Харчук // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – № 7. – С. 71-76.
3. Виссема, Х. Менеджмент в подразделениях фирмы (предпринимательство и координация в

децентрализованной компании) [Текст] / Х. Виссема: пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 1996. – 288 с.

4. Воробйов, Ю. М. Управління ресурсами підприємства [Текст] / Ю. М. Воробйов, Б. І. Холод. – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 288 с.
5. Кожина, О. М. Стратегічне планування ресурсного забезпечення господарської діяльності підприємства [Текст] / О. М. Кожина // Науково-технічний збірник "Коммунальное хозяйство городов". Серія: Економічні науки. – 2005. – Вип. 65. – С. 343-350.
6. Максименко, І. О. Ринкова вартість підприємства як результат реалізації його економічного потенціалу [Текст] / І. О. Максименко, В. І. Бокій // Вісник Хмельницького національного університету. – 2008. – № 3. – Т. 1. – С. 192-221.
7. Мартиненко, М. М. Стратегічний менеджмент [Текст]: підруч. / М. М. Мартиненко, А. І. Ігнат'єва. – К.: Каравела, 2006. – 319 с.
8. Пеняк, Ю. С. Управління виробничими запасами у сільськогосподарських підприємствах [Текст] / Ю. С. Пеняк // Економіка АПК. – 2008. – № 10. – С. 107 – 110.
9. Сич, Є. М. Стратегічний аналіз [Текст] / Є. М. Сич, О. В. Пилипенко, М. С. Стасишин. – К.: Каравела, 2010. – 324 с.
10. Шаманська, О. І. Загальна система формування економічного потенціалу [Текст] / О. І. Шаманська // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – № 2(92). – С. 109-114.
11. Шемаєва, Л. Г. Організація матеріальних та фінансових потоків на підприємстві: Автореф. дис. канд. екон. наук: 08.06.02 / Шемаєва Л. Г.; Харків. держ. екон. ун-т. – Харків, 2001. – 20 с.
12. Шершньова, З. Є. Стратегічне управління [Текст]: підручник / З. Є. Шершньова. — 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.

РЕЗЮМЕ

Штимер Леся

Система стратегического управления потенциалом материально сырьевых ресурсов предприятия

Рассмотрены теоретические основы и основополагающие принципы стратегического управления потенциалом материально сырьевых ресурсов. Проанализированы концептуальные принципы разработки стратегии материальных ресурсов субъекта ведения хозяйства в современной экономике. Сделан вывод о потребности существенно новых принципиальных подходов к системе стратегического управления потенциалом материальных ресурсов, согласованной с практической моделью ведения современного бизнеса.

RESUME

Shtymer Lesya

System of strategic management of raw material sources of enterprise potential

Theoretical bases and fundamental principles of strategic management of raw material sources of enterprise potential are considered. Conceptual principles of development of strategy of financial resources of subject of manage in a modern economy are analysed. A conclusion about the necessity of substantially of the new of principle approaches to the system of strategic management of financial resources potential, concerted with the practical model of conduct of modern business is done.

Стаття надійшла до редакції 17.09.2011 р.