

## ПРОБЛЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ І МАРКЕТИНГУ

УДК 658.012.4 (477)

### РЕСУРСНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ – СКЛАДОВА ВИРОБНИЧОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

*О.Є.Кузьмін, Н.Б.Ярошевич*

*Містяться обґрунтування щодо системного підходу до управління виробничими ресурсами, необхідності введення поняття „ресурсний менеджмент”, відокремлення його цілей і функцій від інших видів менеджменту. У контексті викладеного проведено аналіз різних поглядів у вітчизняній літературі на складові менеджменту як виду діяльності.*

*There are proofs of possible using the term of resources management based on system approach to production system resources management in the article; in the context of material the article clears different points of view of the management-activity elements.*

Як відомо, кожне підприємство є складною динамічною системою щодо ресурсів, переробки їх на продукти (товари і послуги) та випуску продуктів у зовнішнє середовище [7, с.25–27]. Тому діяльність системи в найзагальнішому плані можна розбити на три функції (постачання, виробництво, збут), а елементами її вважати виробничі ресурси.

Існує багато різних класифікацій виробничих ресурсів: за фізичним змістом, роллю в процесі виробництва [2, с.391; 9, с.98–99], ступенем витрат у виробничому процесі [3, с.71] тощо. Тому виникає потреба в поясненні, якого поділу будемо дотримуватися та що розумітимемо під конкретним видом ресурсів. У даному дослідженні будемо дотримуватися загальновідомої та визнаної в західній і вітчизняній економічній науці загальної класифікації виробничих ресурсів за фізичним змістом, згідно з якою є чотири види виробничих ресурсів: матеріальні, людські, фінансові та інформаційні. Під матеріальними ресурсами розумітимемо сукупність адміністративних, виробничих, допоміжних будівель і споруд (просторові ресурси), машин, технологічного обладнання й інструменту, виробничого та господарського інвентаря, транспортних засобів (технічні ресурси) та сировини, матеріалів, запасних частин, комплектуючих виробів та ін. (матеріально-сировинні ресурси).

Людські ресурси підприємства складаються з його персоналу. З позиції людських ресурсів підприємство як виробничу систему розділяють на дві підсистеми: керуючу та керовану [4, с.19].

Фінансові ресурси підприємства – це грошові кошти, що є в його розпорядженні.

Інформаційними ресурсами є інформація, що функціонує в системі менеджменту підприємства. Інформаційні ресурси являють собою сукупність показників, повідомлень, документів, реквізитів, які відбивають рух і використання інших видів ресурсів. Сюди також належать технологія та нематеріальні активи підприємства.

Управління діяльністю виробничої системи включає також управління її ресурсами. Як відомо, виробнича система має внутрішнє середовище та функціонує у зовнішньому середовищі. Усі фактори зовнішнього середовища як прямої, так і непрямої дії впливають на виробничу систему зрештою лише через її „входи”, якими є виробничі ресурси. У свою чергу, виробнича система впливає на зовнішнє середовище через свої „виходи”, якими є продукція системи (товари чи послуги). Здатність виробничої системи „вижити” й успішно розвиватись у зовнішньому середовищі залежить від реакції зовнішнього середовища на результати діяльності виробничої системи. Таким чином, здатність системи „втриматись” у зовнішньому середовищі залежить від результатів її діяльності, які, в свою чергу, залежать від ефективності управління „вхідними” ресурсами.

У практичній діяльності вітчизняних підприємств управління кожним з виробничих ресурсів здійснюється в межах конкретного виду управлінської діяльності, який забезпечує ефективність використання ресурсу.

Окремі види діяльності в управлінні (виробничий, фінансовий, інвестиційний, інноваційний менеджмент, менеджмент персоналу, управління маркетингово-збутовою діяльністю), що виділилися в процесі розвитку менеджменту як науки управління внаслідок спеціалізації та поділу праці [8, с.181], забезпечують ефективність управління кожним конкретним ресурсом.

В теорії та практиці вітчизняних підприємств управління виробничими ресурсами зводиться до забезпечення ефективності їх використання та раціонального розподілу між підрозділами виробничої системи. Відповідно, кожен такий вид діяльності має власні цілі та критерії ефективності.

Управління фінансовими ресурсами забезпечує вид професійно-здійснюваної управлінської діяльності – фінансовий менеджмент. Фінансові ресурси, які рухаються в межах підприємства та за його межами, становлять фінансові потоки. Фінансові потоки, що виходять за межі підприємства, спричиняють появу фінансових відносин між даним підприємством й іншими суб'єктами. Тому управління фінансовими ресурсами передбачає не лише забезпечення ефективного їх витрачання, але й оптимізацію структури фінансових ресурсів, управління фінансовими відносинами. Фінансовий менеджмент є широким видом діяльності, що включає в себе багато аспектів, одним з яких є управління фінансовими потоками [1, с.39; 10, с.15; 294]. Найбільш відомими критеріями фінансового менеджменту є фінансова стійкість підприємства, оборотність грошового капіталу, ліквідність балансу, фінансове самозабезпечення, самофінансування, самокредитування тощо.

Менеджмент персоналу, як вид діяльності, забезпечує управління працівниками і відносинами між ними в процесі виробничої діяльності. Ефективність менеджменту персоналу часто вимірюється ефективністю використання ресурсу праці.

Ефективність використання основних фондів підприємств (просторової та технічної складової матеріальних ресурсів) покликаний забезпечувати вид діяльності, названий виробничим менеджментом. За деяким визначенням, виробничий менеджмент – це сукупність принципів, методів і форм управління виробництвом, метою якого є підвищення його ефективності та збільшення прибутку [7, с.12]. Отже, управління ефективним використанням основних фондів підприємства є лише однією із складових діяльності „виробничий менеджмент”, критерієм ефективності якого часто вважається максимізація обсягу випуску.

Ефективність управління сировинно-матеріальною складовою матеріальних ресурсів визначається затратами на операції їх відвантаження, складування, утримання складських емностей, затратами на додатковий обслуговуючий персонал. Поряд з потоками сировинно-матеріальних ресурсів необхідно управляти і супроводжуваними їх інформаційними потоками. Діяльність, яка забезпечує ефективне управління сировинно-матеріальними та супроводжуваними їх інформаційними потоками, названа логістичним менеджментом [5, с.82]. Логістичний менеджмент охоплює різні сфери внутрішнього середовища виробничої системи – постачання, виробництво, збут, транспортування, інформування тощо. Основним критерієм його ефективності є мінімальні загальні витрати.

Як бачимо, цілі і критерії управління кожним з виробничих ресурсів (відповідно) є різними, відмінними від управління виробничою системою загалом. Критеріями ефективного управління виробничою системою можуть бути прибутковість, конкурентоздатність тощо. Цілі та результати управління кожним з виробничих ресурсів зокрема не пов'язані безпосередньо з кінцевим результатом діяльності виробничої системи – продукцією.

Відповідно до принципу неадитивності систем, виробництво, як цілісна система, володіє інтегрованою системною якістю, що не зводиться до суми властивостей її елементів [7, с.26]. Тобто досягнення високих показників ефективного управління кожним з виробничих ресурсів зокрема не означає автоматичного досягнення високих показників ефективності управління виробничою системою і не гарантує „виживання” системи у зовнішньому середовищі.

Для досягнення високих кінцевих результатів діяльності виробничої системи важливо не лише забезпечити ефективне використання кожного ресурсу, але й ефективну їх взаємодію. Процес виробництва є процесом взаємодії елементів виробництва для створення корисного ефекту – продукції виробничої системи. Тоді постає питання, яка управлінська діяльність забезпечує ефективність їх (виробничих ресурсів) взаємодії. Забезпечення ефективної взаємодії

елементів виробництва у виробничому процесі – одне із завдань керуючої підсистеми та одна із загальних функцій менеджменту.

Як відомо, ефективність взаємодії елементів процесу виробництва досягається шляхом забезпечення оптимальності їх пропорцій та вимірюється обсягом випущеної продукції як результату такої взаємодії.

Уявлення про наукове управління виробничими ресурсами складається з ряду понять, одним з яких є поняття про математичну модель, що здатна відобразити процес формування оптимальних пропорцій і визначити найефективнішу комбінацію виробничих ресурсів у виробничому процесі для досягнення організацією високих кінцевих результатів – максимуму обсягу випуску. Найбільш поширеним підходом до визначення є методологія побудови виробничих функцій. Виробнича функція, що поєднує всі елементи виробництва у виробничому процесі, є математичною моделлю менеджменту виробничих ресурсів, названого нами *ресурсним менеджментом*.

Ресурсний менеджмент загалом може бути означеним як система економічного управління виробничими ресурсами для досягнення цілей організації, як вид діяльності, що забезпечує ефективність взаємодії елементів виробництва у виробничому процесі. Ресурсний менеджмент є видом діяльності, що спирається на використання математичного апарату, за допомогою якого досягається раціоналізація рішень менеджерів підприємства щодо управління виробничими ресурсами. Він повинен давати відповідь на питання, чи спроможне підприємство адаптуватися до змін у структурі ресурсів.

Сам по собі термін „управління” у найзагальнішому вигляді визначається як цілеспрямована дія на об’єкт з метою зміни його стану або поведінки [4, с.6] і є дуже широким поняттям, що застосовується до найрізноманітніших сфер і видів людської діяльності. Для більшого сприяння успішному дослідженню його змісту, форм, методів і результатів, на думку багатьох дослідників, слід уточнювати зміст окремих видів діяльності в управлінні [8, с.180]. Тому до управління виробничими ресурсами підприємств як складової управління соціальними системами застосовується термін „менеджмент”.

Постає питання, яке ж місце ресурсного менеджменту в системі менеджменту підприємства та функціональному поділі виробничої системи? Серед науковців не існує узгодженої точки зору щодо визначення складу та складових менеджменту як виду діяльності. Також існують проблеми стосовно управління організацією, які виникають внаслідок неузгодженості взаємодії видів менеджменту.

У вітчизняній літературі часто пропонуються такі варіанти поділу менеджменту як виду діяльності на складові (див. таблицю):

| Складові менеджменту  |                       |                                      |                      |                        | Посилання на літературу |
|-----------------------|-----------------------|--------------------------------------|----------------------|------------------------|-------------------------|
| Виробничий менеджмент | Фінансовий менеджмент | Маркетинговий менеджмент (маркетинг) | Менеджмент персоналу | Логістичний менеджмент |                         |
| +                     | +                     | +                                    |                      |                        | [11, с.20]<br>[4, с.6]  |
| +                     | +                     | +                                    | +                    |                        | [7, с.11]               |
| +                     | +                     | +                                    |                      | +                      | [5, с.84]               |

Неважно помітити, що всі вищезгадані класифікації є елементно-функціональними: об’єктом одних видів менеджменту є елементи виробничої системи (ресурси, підрозділи), а інших – функції (постачання, виробництво, збут). Управління конкретним елементом / чи елементами забезпечують менеджмент персоналу, фінансовий і логістичний менеджмент (їх об’єкти – елементи виробничої системи), а функціями виробничої системи – виробничий і маркетинговий менеджмент (їх об’єктами є функції виробничої системи).

Отже, виробничий менеджмент сам по собі – складне і багатомістке поняття. До функцій виробничого менеджменту відносять: управління виробничими процесами, використанням виробничих фондів, якістю продукції і праці, створенням і освоєнням нових виробів [7, ст.12]. На відміну від інших складових менеджменту функція виробничого менеджменту – управління

виробництвом – реалізується не на рівні конкретного окремого підрозділу, а на загальногосподарському рівні.

Процес взаємодії виробничих ресурсів – це процес виробництва, тому ресурсний менеджмент є частиною управління виробничим процесом. З такої точки зору ресурсний менеджмент є складовою виробничого менеджменту як виду діяльності.

Визначення складових менеджменту-діяльності – складна проблема, для розв'язання якої необхідно визначити сфери впливу конкретної управлінської діяльності на елементи виробничої системи. Тому, на нашу думку, поняття „виробничий менеджмент” слід розбити на елементні складові.

1. Балабанов И.Т. Основы финансового менеджмента: Учебное пособие. М., 1998. 2. Гамаюнов В.Г., Дорофиенко В.В., Поважный С.Ф. Менеджмент в непроизводственной сфере. Харьков, 1997. 3. Канторович Л.В. Экономический расчет наилучшего использования ресурсов. М., 1960. 4. Кузьмін О.Є. Сучасний менеджмент: Навчальний посібник. Львів, 1996. 5. Крикавський Є. Економічний потенціал логістичних систем. Львів, 1997. 6. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку // Відп. ред. проф. О.Є. Кузьмін. Львів, 2000. 7. Плоткін Я.Д., Пашченко І.Н. Виробничий менеджмент: Навчальний посібник. Львів, 1999. 8. Петрович Й.М., Семенів О.М., Кіт А.Ф. Моніторинг і контроль конкурентоспроможності підприємств у перехідний до ринку період. // Вісник ДУ „Львівська політехніка”. №384. 9. Самостоятельность и управление производственным профилем предприятия. М., 1990. 10. Финансовый менеджмент / Под ред. д.э.н., проф. Н.Ф. Самсонова. М., 1999. 11. Хміль Ф.І. Становлення сучасного менеджменту в Україні (проблеми теорії і практики): Монографія. К, 1996.

УДК 330.190.2: 330.131.7

## МОТИВАЦІЙНИЙ АСПЕКТ ПРИЙНЯТТЯ РИЗИКОВИХ РІШЕНЬ У МЕНЕДЖМЕНТІ

*В.Я.Гуменюк, Г.Ю.Міщук*

*Пропонуються нова версія ризику, орієнтована не лише на негативний, а й на позитивний результат як основний мотив підприємницького ризику, а також передумови прийняття ризикового рішення – фінансові можливості та психологічна готовність до ризику суб'єкта підприємництва.*

*Article presents new version of risk, which is orientated not only on negative, but on positive outcome too, as a basic motive of an enterprising risk, and also fundamentals of accepting of risky decision – financial possibilities and psychological preparedness of subject of business to risk are presented.*

У процесі господарської діяльності кожен суб'єкт підприємництва вимушений працювати в умовах ризику. Фактично ризик є таким же невід'ємним атрибутом ринкових відносин, як ініціатива та прибуток. Але прийнятних для підприємництва методів оцінки та аналізу ризиків до цього часу немає. Більше того, немає навіть єдино визначеного тлумачення поняття „ризик”. Термін „ризик” досить широко використовується не тільки в спеціальних наукових дослідженнях, але й у повсякденному житті, хоч саме його визначення до цих пір має досить суперечливий характер. Так, у більшості випадків ризик ототожнюється з можливістю негативних наслідків прийнятих рішень.

На наш погляд, ризик дійсно містить прогностичну оцінку ймовірності певних наслідків. Але чи правильно було б прогнозувати лише негативні наслідки? Вся діяльність суб'єктів підприємництва, як і простого індивіда, пов'язана із встановленням певних цілей. Такі цілі завжди виражають прагнення добитися позитивного результату, і саме ймовірність досягнення його суб'єкт свідомо, а іноді й підсвідомо, оцінює для себе в першу чергу. Несприятливий наслідок виступає лише як певна перепона на шляху досягнення мети, а тому ймовірність його виникнення є, безумовно, зворотним боком будь-якого рішення. Негативний результат потрібно вміти прогнозувати. Для того щоб по зможі зменшити негативні його наслідки (адже просто неможливо уникнути того, до чого був неготовим), цілком зосереджувати увагу на ньому не варто. Комплексне розуміння ризику можливе лише при урахуванні обох