

Тема 4. Управління ресурсами підприємства: сутність та характеристика

1. Сутність управління ресурсами підприємства.
2. Параметри системної характеристики управління ресурсами підприємства.
3. Основні завдання управління ресурсами підприємства.
4. Методи вирішення завдань управління ресурсами підприємства.

1. Сутність управління ресурсами підприємства

Управління ресурсами підприємства – процес аналізу, планування, організації, мотивації, контролю й регулювання дій персоналу, постановки стратегічних цілей і тактичних завдань підприємства, ухвалення управлінських рішень і забезпечення їх виконання у контексті ресурсів суб'єкта господарювання.

Система управління ресурсами включає такі компоненти:

- принципи і завдання управління ресурсами;
- організаційна структура апарату управління ресурсами;
- правові основи та економічні методи управління ресурсами;
- інформація й технічні засоби їх оброблення.

Управління ресурсами на підприємстві включає стратегічне і поточне управління.

Завданням стратегічного управління ресурсами є забезпечення економічного зростання підприємства, підвищення його конкурентоспроможності. В основі стратегічного управління лежить необхідність:

- стратегічного аналізу змін зовнішнього середовища (на ринку, в політиці, законодавстві тощо) і умов для формування цілей, потенційних можливостей підприємства;
- вибору стратегії управління ресурсами підприємства й альтернативних варіантів;
- реалізації вибраної стратегії розвитку.

До завдань поточного управління ресурсами належить забезпечення неперервності і синхронності роботи всіх ланок підприємства, спрямованих на виконання встановлених поточних завдань.

В межах управління ресурсами підприємства реалізуються такі функції:

- 1) постановка цілей і завдань відповідно до прийнятої стратегії;
- 2) планування необхідних ресурсів для вирішення поставлених завдань;
- 3) організація і регулювання процесу виконання відповідно з метою і поставленими завданнями, які забезпечують об'єднання зусиль і ресурсів у заданому напрямі;
- 4) стимулювання працівників, спрямоване на підвищення ефективності їх праці для досягнення поставленої мети;
- 5) контроль і коригування діяльності та прийняття необхідних заходів для отримання результату.

2. Параметри системної характеристики управління ресурсами підприємства.

До основних параметрів системної характеристики управління ресурсами підприємства належать: об'єкт, предмет, метод, категорії, закони.

Об'єктом управління ресурсами підприємства виступають регульовані та самоорганізуючі процеси, що відбуваються на підприємстві та його ресурсах, а також сукупність організаційних взаємовідносин як за вертикаллю, так і за горизонталлю: організація та дезорганізація, субординація та координація, упорядкованість та узгодженість, тобто взаємодія людей щодо сумісної діяльності.

Предметом управління ресурсами підприємства є загальні та специфічні тенденції, що діють на підприємстві, механізм їх прояву та використання різними суб'єктами управління.

Методи управління ресурсами підприємства – це системний метод та метод порівняння. **Системний метод** орієнтує особу, що приймає рішення на розкриття цілісності підприємства та факторів, що її забезпечують, при аналізі зв'язків підприємства з зовнішнім та внутрішнім середовищами. **Метод порівняння** – підбір та аналіз тотожних підприємств як об'єктів управління.

Категорії управління ресурсами підприємства поділяють на три групи:

- спільні для більшості підприємств;
- такі, що переважно відображають організаційні явища та процеси, які відбуваються в соціальних та соціально-економічних системах;
- такі, що розкривають технологію організаційної діяльності та управління.

Закони управління ресурсами підприємства:

- різноманітності та альтернативності розвитку соціальних систем;
- відмінності між суб'єктом та об'єктом управління;
- синергії;
- самозбереження;
- інтеграції і диференціації організацій.

3. Основні завдання управління ресурсами підприємства

Завдання управління ресурсами систематизовано згідно з етапами управління, що наведені в визначенні (див. питання 1):

На етапі аналізу досліджують: стан управління ресурсами; проблематику такого управління; головні негативні та позитивні сторони менеджменту ресурсів на підприємстві.

На етапі планування ухвалюють рішення щодо: місії й цілей організації; стану зовнішнього середовища і його впливу на майбутнє організації; стратегії й тактики досягнення поставлених цілей; бюджету організації; вибору інвестиційних проектів; каналів збуту й розподілу продукції; розробки нових видів товарів і послуг; способах проведення рекламних кампаній.

На етапі організації приймають такі рішення: про способи організації взаємодії підрозділів і працівників організації; про організаційну структуру; про межі й розподіл владних повноважень.

На етапі мотивації приймають рішення про: потреби співробітників підприємства; те, що необхідно зробити для підвищення продуктивності праці підлеглих; методи і прийоми мотивації конкретних працівників.

На етапі контролю приймають такі рішення: як і за якими показниками варто оцінювати результати роботи; як часто потрібно вимірювати ці показники; які методи й процедури контролю варто використовувати в процесі управління ресурсами організації; наскільки організація просунулася в досягненні поставлених цілей; які зміни варто внести в роботу організації, якщо ціль управління ресурсами не досягнута.

На етапі регулювання акцентують увагу на: побудові системи регулювання управління ресурсами; шляхах вирішення виявлених проблем такого управління.

4. Методи вирішення завдань управління ресурсами підприємства

У загальному вигляді процес розв'язання задач управління ресурсами складається з таких етапів:

1. Постановка задачі розв'язання проблеми.
2. Розробка варіантів розв'язання.
3. Вибір розв'язки.
4. Організація виконання розв'язки та її оцінка.

Специфіка третього та четвертого етапів безпосередньо залежить від методу розв'язання задач економічного управління.

Основні методи вирішення завдань управління ресурсами підприємства:

1. Метод «гарної ідеї». Це найдавніший метод вирішення завдань у психології управління, який передбачає вияв інтуїції. Оскільки проблема формулюється не завжди чітко, на основі інтуїції часто приходить блискавичне її формулювання та вирішення.

2. Метод «мозкового штурму». Сутність його полягає в генерації ідей учасниками творчої групи, очолюваною модератором.

3. Метод щоденників. Якщо управлінське завдання є дуже складним і для свого вирішення вимагає значної напруги творчих зусиль протягом тривалого часу, створюють спеціальну групу експертів, учасникам якої дозволяють працювати колективно, а також нарізно. Кожен із них щоденно протягом одного-двох тижнів записує у блокнот спостереження і формулює висновки з приводу можливого вирішення завдання. Результати роботи обговорюють на спільній дискусії. Для узагальнення спостережень, міркувань, пропозицій формулювання тематики дискусії керівник може особисто ознайомитися із нотатками у кожному щоденнику.

4. Метод Дельбека. Він застосовується для вирішення завдань, що вимагають знань у різних галузях, і передбачає активний творчий підхід до вирішення проблем групи кожною особою. Метод охоплює кілька етапів:

- визначення проблеми;

– виявлення чинників, що сприяють і перешкоджають виконанню мети, і встановлення зв'язку між ними;

– пошук варіантів вирішення проблеми і вибір найоптимальнішого варіанта.

Метод Дельбека передбачає такий порядок роботи:

1. Короткий опис (протягом 15 хв.) кожним членом групи незалежно один від одного конкретної управлінської ситуації.

2. Фіксування найхарактерніших пропозицій.

3. Виправлення помилок і неточностей у формулюваннях осіб групи за допомогою запитань і відповідей.

4. Фіксування кількості однакових пропозицій.

5. Зведення кількості пропозицій, що не відрізняються, до нуля.

6. Синтез пропозицій, що виражають думку групи і виокремлення фактичної ситуації, що склалася.

7. Стислий опис бажаного кожною особою групи.

8. Дискусія щодо пропозиції, яка оцінює наявну ситуацію, проводиться протягом 20 хв.

9. Винесення після дискусії кожним із групи трьох пропозицій за ступенем важливості.

10. Формулювання мети у вигляді пропозиції, з якою погоджується більшість учасників.

11. Складання переліку чинників, що перешкоджають досягненню мети.

12. Визначення чинників, що сприяють досягненню мети.

13. Складання плану реалізації організаційної зміни.

5. Техніка прийняття рішень «Квадрат Декарта». «Квадрат Декарта» – це проста техніка прийняття рішень, що вимагає зовсім небагато часу. Вона допомагає прояснити значимі критерії вибору й наслідку кожного рішення.

Справа в тому, що в ситуації, яка вимагає вирішення, ми нерідко зосереджуємося на одному або двох його аспектах і в результаті заганяємо себе у безвихідне становище, не зауважуючи значимих для нас критеріїв вибору. Це проста техніка прийняття рішень. Її суть полягає в тім, що потрібно розглянути проблему/ситуацію, відповівши на такі чотири запитання:

1. Що буде, якщо це відбудеться? (Що я одержу, плюси від цього).

2. Що буде, якщо цього не відбудеться? (Усе залишиться так, як було, плюси від неотримання бажаного).

3. Чого НЕ буде, якщо це відбудеться? (Мінуси від одержання бажаного).

4. Чого НЕ буде, якщо цього НЕ відбудеться? (Мінуси від неотримання бажаного).

6. SWOT-аналіз являє собою побудову матриці (таблиці) для систематизації інформації про об'єкти і явища за категоріями: Strengths, тобто сильні сторони; Weaknesses, тобто слабкі сторони; Opportunities, тобто можливості; Threats, тобто погрози.

7. Діаграма Парето – це інструмент, що дозволяє визначити проблемні зони й розподілити зусилля за ступенем оптимальної черговості для їхнього рішення.

Етапи побудови діаграми:

1. Формулювання проблеми.

2. Створення переліку причин (факторів), які створюють найбільші труднощі та їх ранжирування.

3. Підрахунок суми кількості появ кожної причини за встановлений проміжок часу.

4. Формування таблиці, де дані розташовуються в порядку убутання значущості.

5. Перенесення даних у систему координат. На осі абсцис відкладають розглянуті фактори, а на осі ординат – величину внеску факторів у рішення проблеми.

6. Побудова діаграми з відповідними кожному окремому фактору (причині виникнення проблеми) стовпчиками.

7. Аналіз діаграми.