Н. Г. Ревенко,

*к. е. н., професор, Херсонська філія Національного університету кораблебудування імені адмірала Макарова, м. Херсон, Україна
ORCID ID: 0000-0002-0417-5938*

Д. А. Ломоносов,

*к. е. н., доцент, Херсонська філія Національного університету кораблебудування імені адмірала Макарова, м. Херсон, Україна
ORCID ID: 0000-0003-4394-1807*

О. В. Пулянович,

*к. е. н., доцент, Херсонська філія Національного університету кораблебудування імені адмірала Макарова, м. Херсон, Україна
ORCID ID: 0000-0003-2675-8955*

DOI: 10.32702/2306-6806.2020.3.46

МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО АНАЛІЗУ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ РЕСУРСІВ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

N. Revenko,

PhD in Economics, Professor, Kherson Branch of the National University of Shipbuilding them Admiral Makarov (KF NUK)

D. Lomonosov,

PhD in Economics, Ass. Prof., Kherson Branch of the National University of Shipbuilding them Admiral Makarov (KF NUK)

O. Pulianovych,

PhD in Economics, Ass. Prof., Kherson Branch of the National University of Shipbuilding them Admiral Makarov (KF NUK)

METHODOLOGICAL APPROACH TO THE ANALYSIS OF THE EFFICIENCY OF USING ORGANIZATIONAL RESOURCES OF INDUSTRIAL ENTERPRISES

У статті розглянуто сутність, призначення, склад і вплив організаційних ресурсів на забезпечення ефективності діяльності і розвитку промислових підприємств. Розглянуто і доповнено власним баченням головне поняття "теорії організації" зміст поняття "організація". Надано визначення і характеристика організаційних ресурсів, які потрібні для побудови і раціонального функціонування виробничої і управлінської систем господарюючих об'єктів. Оцінено організаційні ресурси за кількісними показниками систем, в яких вони використовуються. Розроблено структурно-логічну модель організаційної системи господарюючих суб'єктів і відмічено роль її складових елементів як організаційних чинників впливу на результати діяльності. Методичний підхід до аналізу ефективності використання організаційних ресурсів підприємств будується на системі визначених принципів і показників для оцінювання їх стану і рівня використання. Удосконалення й підвищення ефективності використання організаційних ресурсів відповідно до запропонованого методичного підходу слід розглядати як організаційну платформу успішної діяльності підприємств на ринку.

In the article there is a look at the day, appointment, warehouse and supply of organizational resources for the safe functioning of the business and the development of industrial enterprises. It is taken into account and supplemented with the most powerful bacilli of the head of the understanding of "theory of organization", the serpent of understanding of "organization". It is represented by a system for streamlining the process, management and process of state-sponsored sub-projects, internal order, part-time, inter-part system, partial system, management cycle, which are implemented in static and dynamic processes of management dyalnosti. It is shown

that interconnection and sophistication, a form of organization, a system of products with lancing rings, and for the sake of the system nature of the effectiveness of the functionality of the systems, as well as the way they measure.

The definition and characterization of organizational resources that are necessary for the construction and rational functioning of the production and management systems of business facilities and can be estimated by the proposed quantitative indicators of the systems in which they are used. A structural-logical model of the organizational system of business entities was developed and the role of its constituent elements as organizational factors of influence on the results of activity was noted, which necessitates regular analysis and evaluation of development support in order to increase their effectiveness.

A methodological approach to the analysis of the efficiency of using organizational resources of enterprises is based on a system of certain principles and indicators to assess their condition and level of use of this type of resources. This provides for a logical and expert analysis of the organizational system with respect to providing it with production and management processes. Improving and increasing the efficiency of using organizational resources in accordance with the proposed methodological approach should be considered as an organizational platform for the successful operation of enterprises in the market.

Ключові слова: організаційні ресурси, організація, елементи організаційної системи, показники стану ресурсів, принципи управління, процесний підхід.

Key words: organization resources, organization, elements of the organization system, indicators of the resources, principle of management, process control.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Серед різновидів людської діяльності особлива роль належить організаційній. Вона формувалася унаслідок сумісної праці з моменту встановлення продуктивних сил і з появою праці на нижчому рівні. Дослідженням її займалися філософи Сократ (сформулював принцип системності) і Платон (принцип спеціалізації), воєначальник Олександр Македонський (для вироблення військових рішень створив штаб), фізик Кулон (у 1978 р. опублікував роботу "Про продуктивність людської праці", в якій надав рекомендації з хронометражу), О. Богданов (запропонував концепцію організаційного управління). Усі вони розглядали окремі сторони організаційної діяльності та окремі її елементи. Визначаючи її місце і роль у суспільному житті людини, А. Маршалл організацію називав "великим фактором економічного процвітання". Але для суспільства характерні швидкоплинні процеси. І застосування принципів і прийомів управління, які були описані в працях вчених того періоду в умовах безпрецедентних змін, уже не можуть задовольнити потреби організацій в умовах побудови суспільної праці на сучасному етапі. Вони вже не в змозі запобігти появі нестійкої непередбачуваності в суспільній праці глобальних, і навіть, революційних негативних змін. В умовах безперервних еволюційних процесів для всіх господарюючих суб'єктів важливою є здатність до належної компетенції в організації своєї діяльності, здатність до здійснення необхідних реформаторських заходів, що забезпечують належну продуктивність праці і конкурентоздатність продукції, і здатність до самонавчання. Необхідність постійної готовності до появи нових організаційних змін спонукає до системного перегляду побудови організаційних основ діяльності суб'єктів господарювання і реалізації своїх організаційних можливостей з метою невпинного організаційного розвитку. Це спонукає до подальших наукових досліджень організаційних основ господарюючих суб'єктів з метою налагодження надійних механізмів управління ними.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Теорія організацій склалась як результат досліджень вітчизняних і зарубіжних учених: А. Богданова,

С. Тейлора, А. Файоля, М. Вебера, Т. Парсонса, Р. Мертона, А. Етціні, Е. Мейо, М. Вебера, Е. Триста, Ч. Бернарда, Ф. Біра, Д. Форрестера, С. Янга, Д. Норта, Т. Бернса, Д. Сталкера, Е. Франчука та ін. Оцінка організаційних ресурсів розглядалась у працях І. Ансофа, О. Бобровської, А. Коробченко, Д. Новікова, Ю. Радченко, Б. Салихова, М. Самосудова, Д. Хаскала та ін. [1–12].

Поява на сучасному етапі принципово нового середовища з новими умовами господарювання, які радикально змінюють форми організації суспільної діяльності і провокують появу проблемних питань, потребує систематичного проведення всебічного аналізу, удосконалення й активізації організаційних чинників господарювання та організаційних елементів суспільної праці. Це мотивує до перегляду методологічних підходів до аналізу організаційних ресурсів з метою задіяння їх можливостей у підвищенні ефективності діяльності і розвитку підприємств.

МЕТА ДОСЛІДЖЕННЯ

Мета дослідження: розглянути зміст, склад, принципи формування і реалізації організаційних ресурсів промислових підприємств і запропонувати методичний підхід до аналізу підвищення ефективності їх використання.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Існування організаційних складників у кожному виді виробничо-господарської та управлінської діяльності, невіддільність організаційних дій від суспільної праці, їх багатоаспектність, зв'язок і здатність впливати на всі елементи процесів життєдіяльності змотивували необхідність ґрунтовних досліджень організаційних аспектів праці і появу нової наукової теорії — теорії організацій. Вона стала самостійною галуззю науки, знання якої імплементуються в організаційне підґрунтя всіх господарюючих суб'єктів.

На сучасному етапі теорія організацій має свій усталений понятійний апарат: поняття "організація", методи дослідження, організація праці, організація управління, принципи організацій, функції організацій, організаційні цілі, організаційні завдання, організаційні процеси управління, організаційна структура, організаційні

Рис. 1. Організаційна система управління господарюючим суб'єктом

форми, організаційні важелі, організаційні чинники, організаційні ресурси, організаційні резерви. Особливості теорії організації як науки і сфери діяльності є присутність її знань і досвіду в діяльності всіх галузей і процесів і її здатність системно впливати на їх результати, знижувати прорахунки і запобігати їм. Об'єктом цієї науки в основному стало створення умов для успішної (ефективної) праці, що об'єднує і організує людей, які беруть у ній участь, а предметом — система організації та її вплив на розвиток сфери її застосування.

Термін "організація" має декілька змістовних значень:

- організація як система управління, призначена для упорядкування збалансованості і результативності етапів, ланок і процесів управління в господарюючих суб'єктах і їх системах управління;

- організація як внутрішня упорядкованість, погодженість і взаємодія частин цілого при взаємодії людей, речей, ідей;

- організація як суб'єкт суспільної діяльності і суб'єкт господарювання із власним статусом і статутним капіталом. У складі сфер її впливу і управлінських особливостей з'явилися нові форми і об'єднання: асоціації, корпорації, консорціуми, концерни, холдинги, промислово-фінансові групи з новими формами підприємницької діяльності. Процеси створення різних асоціативних груп активізували процеси розвитку організаційної інтеграції виробництва й управління;

- організація як система — група людей, пов'язаних однаковими цілями, які взаємодіють заради їх досягнення;

- організація як функція управління, під якою розуміється сукупність повторюваних управлінських дій, які надають керованим системам певних властивостей їх стану, забезпечуючи раціональний плин усіх видів процесів організації діяльності;

- організація як функція управлінського циклу, який спрямовується на створення, збереження й удосконалення виробничих систем за допомогою організа-

Таблиця 1. Показники для оцінювання рівня використання організаційних ресурсів

Назва	Зміст
Рівень витрат часу на здійснення управлінського та організаційного обслуговування підприємства у виробничій системі	Фактична трудомісткість організаційно-управлінської діяльності у виробничій системі / Загальна трудомісткість виробництва
Рівень витрат часу на діяльність у системі управління підприємством	Фактичні витрати праці / Заплановані витрати праці
Питома вага персоналу організаційно-управлінської системи в загальній чисельності працівників	Кількість працівників організаційно-управлінської системи / Загальна кількість працівників на підприємстві
Питома вага персоналу апарату управління підприємством в загальній кількості працівників	Кількість працівників в апараті управління / Загальна кількість працівників підприємства
Загальні витрати на одного працівника на підприємстві	Загальні витрати підприємства / Середньоспискова кількість працівників
Витрати на одного працівника в організаційно-управлінській системі	Загальні витрати підприємства / Кількість працівників в організаційно-управлінській системі
Витрати на одного працівника в апараті управління підприємством	Загальні витрати на утримання апарату управління / Кількість працівників в апараті управління
Продуктивність праці на підприємстві	Загальний випуск продукції / Середньосписковий склад працівників
Продуктивність праці організаційно-управлінського персоналу	Загальний випуск продукції / Кількість працівників в системі управління цехів
Продуктивність праці працівників у системі управління	Загальний випуск продукції / Кількість працівників у системі управління
Співвідношення показників зростання продуктивності праці (ПП) організаційно-управлінського персоналу із темпами зростання продуктивності праці працівників	Темпи зростання ПП організаційно-управлінських працівників / Темпи зростання працівників
Темпи середньої заробітної плати працівників на виробництві	Фонд оплати праці в динаміці / Кількість працівників на виробництві за період, що аналізується
Темпи зростання середньої заробітної плати організаційно-управлінського персоналу виробничої системи	Фонд оплати праці організаційно-управлінського персоналу цехів на кількість працівників у динаміці за обраний період часу
Співвідношення зростання продуктивності праці і заробітної плати у виробничих організаційно-управлінських підрозділах	Зростання заробітної плати у відсотках / відсоток продуктивності праці
Співвідношення зростання продуктивності праці і заробітної плати в системі управління	Зростання заробітної плати, у відсотках / відсоток продуктивності праці
Коефіцієнт організаційної надійності управлінської системи виробничих ланок	Кількість нереалізованих заходів / Кількість запланованих заходів у виробничій системі
Коефіцієнт організаційної надійності системи управління	Кількість нереалізованих заходів / Кількість запланованих заходів у системі управління
Показник випередження прибутку підприємства відносно темпу зростання витрат	Темп росту прибутку підприємства / Темп росту витрат на виробництво і управління
Рентабельність використання організаційних ресурсів	Сума прибутку / Сума витрат на утримання організаційно-управлінської системи

ційно-управлінських прийомів, методів і раціонального сполучення елементів і ланок;

— організація як процес розглядається як сукупність дій, що сприяють упорядкуванню і вдосконаленню внутрішніх взаємозв'язків між елементами в системах господарюючих суб'єктів і їх зовнішніх зв'язків з навколишнім середовищем;

— організація як вид діяльності складається з безлічі статичних і динамічних процесів. Статичні процеси являють собою задіяні і створені в організаційних ланках форми діяльності, а динамічні процеси розподіляють спільну діяльність серед виконавців і встановлюють між ними необхідні відносини і пропорції. Зміст організаційної діяльності дає змогу реалізовувати мету діяльності функціональних підрозділів діючих організацій і системно управляти ними.

Розгляд багатоаспектного значення поняття "організація" засвідчує, що його зміст і форми застосування тісно пов'язані, тому повинні розглядатися у взаємодії і взаємообумовленості, як цілісна організаційна система, що має властивості всіх відкритих систем. Організаційну систему слід розглядати як комунікативний каркас стійкості організації, як основу побудови виробничого середовища, в якому за рахунок організаційних дій здійснюються кількісні і якісні перетворення виробничих і невиробничих ресурсів у запланований результат. Стає очевидним, що організаційна діяльність має системний характер, власний рівень розвитку і можливості впливу на організованість усіх інших видів діяльності, стаючи для них потужним організаційним потенціалом розвитку.

Організаційний потенціал можливо представити як сукупність організаційних здатностей, організаційних спроможностей, організаційних важелів і фак-

торів розвитку, які здатні впливати на соціальну й економічну сфери діяльності шляхом підвищення якості процесів її організації. Водночас вони створюють умови для перетворення і передбачуваності організаційних змін, організаційних можливостей підтримки і нарощення виробничого і людського потенціалу, використовуючи резерви щодо застосування прогресивних організаційних форм, методів і технологій організації праці й управління. Потенціал засвідчує здатність організаційної системи гнучко і швидко виконувати свою організаційну місію і завдання, застосовуючи ефективні організаційні впливи за рахунок нових організаційних рішень, технологій і повного задіяння організаційних ресурсів, які поки не були використані.

Під організаційними ресурсами розуміють економічно доцільні й практично здійснювані організаційні можливості, які має виробнича система для виконання і реалізації організаційних завдань стратегічних і поточних станів розвитку. Вони характеризуються такими властивостями: нематеріальність, найменша капіталоемність з усіх видів ресурсів, взаємопроникнення в усі види діяльності, здатність створити необхідні умови для забезпечення процесів виробництва й управління, і підтримки реалізації їх ресурсів із збереженням своєї цілісності і властивості об'єднуватися з іншими ресурсами (рис. 1).

Стрімкий розвиток суспільства, технологій і техніки виробництва, інформаційно-комп'ютерне забезпечення праці й неминуча поява організаційних змін спонукають до необхідності регулярного перегляду ефективності використовуваних організаційних чинників, їх життєздатності і досконалості при застосуванні в реформаторських заходах щодо забезпечення темпів роз-

Таблиця 2. Принципи розробки заходів і організації процесів управління організаційними ресурсами

Принципи	Зміст
Науковості	Проектування, використання й удосконалення організаційних ресурсів на підставі і у відповідності до потреб реалізації науково обґрунтованих заходів розвитку підприємства
Програмний	Управління організаційними ресурсами повинно передбачати спрямування їх дій на реалізацію змісту програмних заходів зростання і розвитку системи
Системності	Організаційні ресурси розглядаються як невід'ємні складники організаційних систем виробництва й управління, які використовуються одночасно і паралельно з іншими складниками систем і їх складовими елементами і впливають на досконалість їх функціонування
Пріоритетності цілей розвитку об'єктів управління	Організаційні ресурси формуються і спрямовуються на удосконалення розвитку об'єкта управління для задоволення потреб його ефективної організації і функціонування
Структурний	Організаційні ресурси створюються для забезпечення раціонального поділу праці всього підприємства і кожного окремого процесу діяльності в певному складі і послідовності виконання для якісного виконання функцій і завдань управління керованими об'єктами
Збалансованості	Передбачає створення умов забезпечення збалансованості потреб в організаційних ресурсах усіх елементів систем виробництва й управління за їх наявним складом і можливостями розвитку із можливостями їх повного забезпечення
Відповідності відповідальності і повноважень	Передбачає відповідність відповідальності і повноважень працівників у структурних підрозділах управління виробничих і управлінських систем стосовно забезпечення якості організаційних ресурсів та їх оптимального використання
Гнучкості	Передбачення наявної властивості ресурсів до оперативної перебудови в залежності від появи непередбачуваних чи запланованих змін у керованих системах
Співвідносності	Передбачення й унормування співвідношень між потребами в організаційних ресурсах і можливостями їх реального задоволення
Оптимальності	Можливість організаційних ресурсів до виконання поставлених цілей і завдань з оптимальними результатами
Динамічності	Забезпечення здатності організаційних ресурсів до розвитку, одночасно з розвитком керованих систем і в запланованій динаміці
Економічності	Здатність організаційних ресурсів до підтримки розвитку керованих об'єктів за встановленими критеріями і показниками економічної доцільності
Рухливості	Можливість зміни складників ресурсів під впливом змін у внутрішньому і зовнішньому середовищі
Адаптивності	Спроможність ресурсів змінюватися відповідно до нових цілей організаційних систем
Сумісності	Гармонійна взаємодія організаційних ресурсів з іншими видами ресурсів

виту. Організаційні зміни стали невід'ємним складником підвищення досконалості виробничих і управлінських процесів і створення умов їх ефективного плину. Однак на практиці має місце використання традиційного або застарілого організаційного інструментарію, фрагментарність та ізольованість заходів загальносистемних змін і перетворень, неврахування пріоритету організаційних змін в часі здійснення і плину окремих видів праці. Відсутній також глибокий аналіз причинно-наслідкових проблем, ролі в них організаційних чинників і наслідків їх неврахування. Реальна можливість подальшого удосконалення організаційних систем і якості дій її складників, як чинників системного впливу недооцінюється, організаційні ресурси недовикористовуються і залишаються недостатньо затребуваними. Сьогоднішнє ставлення до організаційних систем підприємств і організаційних ресурсів як критерію підвищення ефективності діяльності господарюючих суб'єктів характеризується відсутністю їх своєчасного удосконалення і неналежним рівнем розвитку.

Доцільно зазначити, що позитивний досвід організації праці й управління українськими підприємствами, накопичений за десятки років, уже не можна вважати прогресивним. Наявні організаційні засоби вже застаріли і не здатні впливати на ефективний вибір, прийняття і реалізацію управлінських рішень. Тому на сучасному етапі необхідно кардинально переглянути всебічне застосування знань, інформаційно-аналітичних, інформаційних і комунікативних технологій, розширювати і вдосконалювати організаційні мережі і застосовувати принципово нові способи організаційного упорядкування суспільної діяльності.

Розвиток організаційних ресурсів і їх системна реалізація безпосередньо пов'язані із соціально-економічними процесами, часовим інтервалом, масштабами діяльності, іншими факторами, які зумовлюють їх інтегративну сутність і складність інноваційного оновлення. Перелік критеріїв оцінювання результатів діяльності підприємств, заснований переважно на оцінці економічної ефективності використовуваних матеріально-тех-

нічних та інших видів ресурсів, суттєво розширився. Крім економічних критеріїв оцінювання результатів діяльності господарюючих суб'єктів, суттєву роль стали відігравати соціальні критерії: накопичення інтелектуального капіталу, задоволення потреб споживачів, організаційна культура, імідж, конкурентна позиція, екологічна безпека, еколого- і енергоефективність, у забезпеченні яких беруть участь і організаційні складники. Стає очевидним, що управління організаційними можливостями розвитку підприємств уже не може не враховувати науково обґрунтовані методичні й аналітичні бази формування і реалізації організаційних ресурсів.

Аналізувати стан і розвиток організаційних систем та їх ресурсів у першому наближенні пропонується за низкою показників (табл. 1).

Отримання достовірної інформації стосовно організаційних можливостей і сучасних організаційних проблем господарської діяльності доцільно починати з проведення логіко-експертного обстеження наявної організаційної системи і основних напрямів організаційного впливу за показниками діяльності керованих систем. Обстеження може бути зведене до такого:

- з'ясування місця і ролі організаційної системи як чинника впливу і рушійної сили діяльності і розвитку підприємства;

- виявлення призначення організаційної діяльності, її сутісної, якісної і кількісної характеристик, змісту, її функцій і завдань;

- розкриття зв'язку організаційної системи та її ланок з елементами процесів керованих виробничих, комерційних, соціальних та інших систем виробництва;

- визначення організаційних ланок і їх можливостей стосовно ефективного використання організаційних ресурсів за їх характеристиками;

- з'ясування й уточнення факторів організаційного зростання і їх пов'язаності з іншими факторами, які впливають на ефективність здійснення функцій організації;

- визначення переліку і характеру очікуваних і непередбачуваних організаційних змін, які можуть бути

Таблиця 3. Проект плану заходів щодо удосконалення і розвитку організаційних ресурсів

Розділ плану	Заходи
Аналіз стану і розвитку організаційних ресурсів	<ul style="list-style-type: none"> – Визначення і аналіз цілей організаційної системи та її структурних елементів цілям керівних і керованих підрозділів; – аналіз розподілу організаційних ресурсів між організаційно-управлінськими ланками за цілями, завданнями, чисельністю, штатним розкладом, за нормами керованості і відповідальності; – аналіз статусів організаційно-управлінських ланок і співвідношення між їх повноваженнями і відповідальністю; – аналіз рівня розвитку організаційних ресурсів за показниками аналізу (див. табл. 1); – розробка висновків і пропозицій щодо підвищення рівня розвитку організаційних ресурсів з використанням процесного підходу: «вхід – дія – процес – вихід» та ін.
Заходи щодо розвитку організаційних ресурсів	<ul style="list-style-type: none"> – Заходи з налагодження системи інформаційно-аналітичної і нормативно-законодавчої інформації для підвищення якості забезпечення організаційних ресурсів усіх ланок організаційних систем; – узгодження системи зв'язків з реалізації наданих повноважень і відповідальності структурних ланок і виконавців; – заходи з удосконалення інструментально-технологічного і програмного забезпечення виконавців, які реалізують організаційні ресурси у виробничих управлінських ланках; – заходи з підвищення професійно-кваліфікаційного потенціалу організаційно-управлінських підрозділів і професійної відповідності виконавців посадам, які вони займають; – розробка науково обґрунтованих методичних засад аналізу, оцінювання, стимулювання і накопичення організаційних засобів – методів, технологій і процесів розробки, стандартизації і якісної реалізації та ін.; – вибір і запровадження методів оцінювання ефективності організаційно-управлінської діяльності і мотиваційних стимулів їх використання; – обґрунтування, розробка і запровадження проекту інтегрованого розвитку організаційних ресурсів

та можуть спричиняти необхідність реформування елементів організаційної системи.

Такий аналіз доцільно здійснювати з урахуванням думок керівного складу і активного виробничого персоналу підприємства шляхом їх опитування чи анкетування.

Оцінка структурно-динамічних властивостей організаційної системи підприємства, його потенційних організаційних ресурсів і можливостей їх нарощення дозволить сформулювати уявлення про осіб, відповідальних за реалізацію організаційної діяльності, і отримати уявлення про рівновагу між можливостями, потенціалами організаційних ланок і пріоритетами розвитку.

Виокремлені показники для оцінювання й аналізу розвитку організаційних ресурсів не є вичерпними або єдиними для різних організаційних форм підприємств. Вони можуть бути доповнені, скорочені або об'єднані в єдиний інтегральний показник із встановленням для кожного індивідуального показника питомої ваги. Мова йде про обов'язковість і доцільність аналізу для залучення цього виду резервів у підвищенні ефективності виробничо-управлінської діяльності, вияву їх дійсної ролі і сили впливу на ефективність функціонуючих господарюючих ланок. Аналіз організаційних ресурсів одного із цехів металургійного комбінату, підтвердив, що обсяг випуску товарного прокату суттєво знижується від простоїв обладнання з організаційних причин. Так, 78,6 % простоїв підприємства, або 43 % номінального часу простоїв обладнання, припадає на збої в організації роботи. Недоданий випуск продукції становив 382,6 т прокату, в тому числі з організаційних причин — 343,19 т, а з технічних причин — 39,41 т. Аналіз тривалості виробничого циклу показав, що з організаційних причин він коливається від 2 % до 8 % в сторону збільшення.

Комерційний цикл реалізації продукції з моменту випуску продукції до його продажу і її оплати мав середньомісячне відхилення з організаційних причин до 17 %. Це засвідчує, що організаційні ресурси не є керованими і мають суттєві резерви у своєму використанні. Вони повинні бути гнучкими, такими, що швидко використовуються і видозмінюються. Безпосередньо в системах управління, хоч у них і не існують дані обліку нераціональних витрат робочого часу, через несвоєчасне виконання функціональних завдань і обов'язків є також суттєві втрати. Про їх існування свідчить недосягнення очікуваних не тільки економічних, а й соціальних результатів, недоосвоєння обсягів запланованих інвестицій та інші прорахунки, помилки і недоліки стосовно виконуваних обов'язків і їх якості. На жаль, звітуючи про результати виконаних робіт за звітні періоди, про існування прорахунків, розгляд причин і заходів щодо їх недопущення виконавчі ланки інформацію не надають. У кращому випадку перераховуються причини, що вплинули на них ззовні і були незалежні від працівників апарату управління.

Під час розроблення заходів з удосконалення й реалізації організаційних ресурсів виробничих і управлінських систем доцільно дотримуватися низки принципів, перелік яких в останні роки постійно розширюється. Вони являють собою основні положення і правила, які повинні втілюватися в нормативних, правових і соціальних нормах і настановах зі здійснення організаційної та управлінської діяльності (табл. 2).

Аналіз рівня використання організаційних ресурсів стає аналітичною базою для їх удосконалення. Застосування наведених принципів дозволить розробити проект плану заходів щодо їх подальшого розвитку (табл. 3).

Пропонований проект альтернативного плану заходів щодо удосконалення організаційних ресурсів повинен бути складовою частиною або самостійним підрозділом у стратегіях і планах розвитку підприємств із встановленням для його виконання відповідних ресурсів.

ВИСНОВКИ

За сучасних умов господарювання суттєву роль у складі чинників розвитку підприємств відіграють організаційні ресурси, які на сьогодні недостатньо досліджені. Організаційні ресурси не мають матеріальної основи. Це організаційно взаємопов'язана сукупність елементів організаційної системи підприємства, яка забезпечує організацію плинності і результати всіх процесів життєдіяльності підприємств. Організаційні ресурси задіяні у всіх соціально-економічних механізмах управління, розширюють і поглиблюють їх зміст і відіграють роль потужного каталізатора розвитку суспільства, забезпечуючи постійне зростання економічної практики.

На відміну від матеріальних, енергетичних, інформаційних та інших видів ресурсів організаційні ресурси слід розглядати у сукупному і тісному зв'язку з об'єктами, в яких вони використовуються, детермінуючи їх організаційний вплив на елементи всіх виробничих і операційних процесів виробничого й управлінського циклу підприємства.

На сучасному етапі численні зміни, які супроводжують реформаторські і структуризаційні процеси на ринку, відбуваються майже без урахування їх впливів на організаційні зміни. Тому організаційні системи та їх ресурси повинні розглядатись не тільки як вид, процеси діяльності чи система, а як потужні впливові ресурси, за допомогою яких може бути отриманий ефект на будь-якому підприємстві, яке має певний статус як установа з діяльнісним іміджем.

Розроблення теоретичних підходів до побудови і налагодження функціонування організаційних систем і їх ресурсів дозволяє сформулювати концептуальні методичні основи їх аналізу й оцінювання та розробляти заходи з підвищення ефективності їх використання.

Пропонований методичний підхід до аналізу і вдосконалення організаційних засад підприємств дозволяє встановлювати й підвищувати організаційний рівень виробництва й управління, ступінь їх організаційної повноти, визначати відповідальність за способи і якість організаційної діяльності і відповідність потребам керівних і керованих систем за певним обсягом критеріїв і показників прогресивності форм їх організаційної діяльності.

Література:

1. Кameron Эстер, Грин Майк. Управление изменениями: модели, инструменты и технологии организационных изменений. — Москва: Добрая книга, 2006. — 365 с. — Режим доступа: <http://mypdfbook.ru/7008/upravlenie-izmeneniyami-kameron-e-grin-m.pdf>.
2. Новиков Д.А., Иващенко А.А. Модели и методы организационного управления инновационным развитием фирмы. — Москва: КомКнига, 2006. — 332 с. — Режим доступа: <http://methodolog.ru/books/1192882-129.pdf>.
3. Борисова В.В., Ларионов В.Г., Мельников О.Н. Основы теории организации // Российское предпринимательство. — 2002. — № 10. — С. 56—59.
4. Благоданов А. А. Тектология (Всеобщая организационная наука). В 2 кн. — Москва, 1989. — 304 с. (1-я), 351 с. (2-я). — Сер.: Экономическое наследие.
5. Файоль А. Общее и промышленное управление: в пер. Б.В. Банина-Кореня. — Москва, 1992. — 349 с.
6. Иванова Т.Ю., Приходько В.И. Теория организаций: учебное пособие. — Санкт-Петербург. — Питер Принт, 2004. — 272 с. — Сер.: Краткий курс.

7. Норд Дуглас. Институты, институциональные изменения и функционирование экономики: пер. на рус. яз. А.Н. Нестеренко. — Москва: Центр гуманитарных технологий, 1997. URL: <https://gtmarket.ru/laboratory/basis/6310>.

8. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: пер. с англ. Л.И. Евенко. — Москва: Дело, 1997. — 704 с.

9. Мартыненко Н. Технология менеджмента: учебник для студ. вузов. — Киев: Леся, 1997. — 798 с.

10. Ревенко Н.Г. Управление ресурсами промышленных предприятий в условиях переходного периода: монография. — Київ: Редакція "Бюлетеня Вищої атестаційної комісії України", 2000. — 256 с.

11. Управление — это наука и искусство / А. Файоль, Г. Эмерсон, Ф. Тайлор, Г. Форд. — Москва: Республика, 1992. — 349 с.

12. Бобровська О.Ю. Теоретичні і методологічні засади організаційної побудови і функціонування територіальних громад як інтегрованих соціально-економічних організацій // Аспекти публічного управління: науковий журнал. — Дніпро: Грані, 2018. — Том 6. № 6 — 7. — С. 14. — 23. — Режим доступу: <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/419/416>

References:

1. Kameron, J. and Grin, M. (2006), Upravlenie izmeneniyami: modeli, instrumenty i tehnologii organizacionnyh izmenenij [Change Management: Organizational Change Models, Tools, and Technologies]. Dobraja kniga, Moskva, Rossiya.
2. Novikov, D. A. and Ivashchenko A. A. (2006), Modeli i metody organizacionnogo upravlenija innovacionnym razvitiem firmy [Models and methods of organizational management of innovative development of the company]. - KomKniga, Moskva, Rossiya.
3. Borisova, V. V. Larionov, V. G. and Mel'nikov, O. N. (2002), "Fundamentals of Organization Theory" Rossijskoe predprinimatel'stvo. vol. 10. pp. 56—59.
4. Blagodanov, A. A. (1989), Tektologija (Vseobshhaja organizacionnaja nauka) [Tectology (General Organizational Science)]. V 2 kn. Moskva, Rossiya.
5. Fajol', A. (1992), Obshee y promyshlennoe upravlenye [General and industrial management] v per. B.V. Bannina-Korenja. Moskva, Rossiya.
6. Ivanova, T. Ju. and Prihod'ko, V.I. (2004), Teorija organizacij [Organization theory]: uchebnoe posobie. Piter Print, Sankt-Peterburg, Rossiya.
7. Nord, D. (1997), Instituty, institucional'nye izmenenija i funkcionirovanie jekonomiki [Institutions, institutional changes and the functioning of the economy]: per. na rus. jaz. A.N. Nesterenko. Centr gumanitarnyh tehnologij, Moskva, Rossiya.
8. Meskon, M. Al'bert, M. and Hedouri, F. (1997), Osnovy menedzhmenta [Management basics]: per. s angl. L. I. Evenko. Delo, Moskva, Rossiya.
9. Martynenko, N. (1997), Tehnologija menedzhmenta [Management technology]: uchebnik dlja stud. vuzov. Lesja, Kiev, Ukraine.
10. Revenko, N. H. (2000), Upravlinnia resursamy promyslovykh pidpryemstv v umovakh perekhidnoho periodu [Managing the resources of industrial enterprises in the minds of the transition period]: monohrafiia. Biuletenia Vyschoi atestatsijnoi komisii Ukrainy, Kyiv, Ukraine.
11. Fajol', A. Jemerson, G. Tajlor, F. and Ford, G. (1992), Upravlenie — jeto nauka i iskusstvo [Management is science and art]. Respublika, Moskva, Rossiya.
12. Bobrovs'ka, O. Yu. (2018), "Theoretical and methodological ambush of organisation encourage and function of territorial communities as integrated social and economic organizations" Aspekty publichnogo upravlinnia: naukovyj zhurnal. Tom 6. vol. 6—7, pp. 14—23.

Стаття надійшла до редакції 19.02.2020 р.