

ОЦІНКА РЕСУРСОЗАБЕЗПЕЧЕНОСТІ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

І.А. Бойко, НУХТ

Для успішної реалізації стратегії розвитку підприємству необхідно проаналізувати всі можливі способи її ресурсозабезпечення. Тобто важливо визначити, яким чином буде здійснено фінансування реалізації стратегії, забезпеченість людськими ресурсами, основними засобами виробництва, сировиною, матеріалами тощо.

Важливе значення при цьому має оцінка наявних ресурсів підприємства, які можна поділити на дві основні групи: відчутні ресурси та невідчутні. Так, до відсутних ресурсів відносяться фінансові ресурси (власний і позиковий капітал, необхідний для розвитку і розширення) та матеріальні ресурси (земельні ділянки, обладнання, сировина). До невідчутних ресурсів відносяться інтелектуальні або нематеріальні ресурси (торгова марка, патенти, ноу-хау, репутація) та людські ресурси (сильні лідери, знання та вміння, досвід, командна робота, корпоративна культура).

Обрана стратегія розвитку може вимагати певної зміни ресурсної бази підприємства. В залежності від ступеня зміни ресурсної бази, стратегії можна поділити на три типи: перший тип – це стратегії, які вимагають збільшення ресурсної бази для стимулювання достатньо суттєвої програми росту. Для цього зазвичай необхідні дві умови: внутрішній перерозподіл ресурсів і придбання додаткових ресурсів від зовнішніх постачальників. Внутрішній перерозподіл ресурсів передбачає скорочення ресурсів на одній ділянці бізнесу та направлення їх туди, де їх потреба найбільша. Нові ресурси (одержувані ззовні) отримуються, як правило, через звичайні канали: на ринку вакансій, ринку нерухомості, фінансовому ринку тощо.

Другий тип стратегій вимагає дуже незначних змін у ресурсній базі підприємства. Як правило, це незначне збільшення фінансування, перепідготовка персоналу або залучення додаткового персоналу для вирішення

проблеми дефіциту кадрів тощо. В той же час цей тип стратегій може вимагати продажу деяких активів або невеликого скорочення людських ресурсів.

Третій тип стратегій передбачає скорочення ресурсної бази підприємства. Якщо в результаті аудиту ресурсів виявиться, що на підприємстві занадто багато ресурсів (надмірна чисельність персоналу, невикористовувані землі чи обладнання), то вживаються заходи щодо їх скорочення.

Для оцінки ресурсозабезпеченості необхідно перевірити ресурси на предмет: достатності (чи достатньо фінансових, матеріальних, людських і інтелектуальних ресурсів для досягнення цілі); відповідності (чи відповідають стан, місце чи якість ресурса зазначеній цілі); наявності (чи є в наявності на даний момент в необхідній кількості потрібні ресурси).

При оцінці людських ресурсів, основні моменти, які можуть розглядатись, полягають у визначенні наступних параметрів:

- загальна чисельність персоналу, чисельність по відділах, за кваліфікацією, за віком, за стажем, за статевою приналежністю тощо;
- заробітна плата працівників;
- організаційна структура управління;
- процедура прийому на роботу й підбору кадрів, ефективність цих процедур;
- якість і ефективність програм підготовки й розвитку;
- рівень мотивації співробітників;
- характеристика працівника або характеристика виробничих стосунків між адміністрацією й працівниками.

Аналогічно здійснюється оцінка й інших ресурсів – фінансових, матеріальних і нематеріальних.

Слід зазначити, що для того, щоб ресурси задовільняли обраній стратегії розвитку, їх необхідно постійно розвивати та контролювати щодо відповідності зазначеній стратегії.