

Горина Т.В. Механизм управления ресурсами предприятия и его основные элементы [Электронный ресурс] // Информационно-экономические аспекты стандартизации и технического регулирования: Научный интернет-журнал. 2014. – № 4(20). Режим доступа [http://iea.gostinfo.ru/files/2014\\_04/2014\\_04\\_05.pdf](http://iea.gostinfo.ru/files/2014_04/2014_04_05.pdf)

УДК 331.5.024.54

## МЕХАНИЗМ УПРАВЛЕНИЯ РЕСУРСАМИ ПРЕДПРИЯТИЯ И ЕГО ОСНОВНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ

**Горина Т.В.**, аспирант кафедры маркетинга и коммерции Московского государственного университета приборостроения и информатики

*В данной статье на основе обобщения существующих взглядов на сущность механизма управления конкретизируется данное понятие применительно к ресурсам предприятия как объекту управления и выделяются основные элементы механизма управления, наличие которых обусловлено совокупностью функций, реализуемых в процессе управления ресурсами предприятия*

**Ключевые слова:** ресурсы предприятия, состав ресурсов предприятия, функции ресурсов, механизм управления ресурсами, комплексность и сложность механизма управления ресурсами, элементы механизма.

UDC УДК 331.5.024.54

## MECHANISM OF RESOURCE MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE AND ITS BASIC ELEMENTS

**Gorina T.V.**, graduate student of chair «Marketing and commerce» of Moscow state university of instrument engineering and computer science

*In this article on the basis of generalization of the existing views of essence of the mechanism of management this concept in relation to resources of the enterprise as to object of management is concretized and basic elements of the mechanism of management which existence is caused by set of the functions realized in process of management of resources of the enterprise are allocated*

**Keywords:** resources of the enterprise, structure of resources of the enterprise, function of resources, resource management mechanism, complexity and complexity of the mechanism of resource management, mechanism elements.

Вопрос о значимости ресурсов в функционировании любого предприятия не вызывает сомнений и не нуждается в особом обосновании.

Ресурсы всегда были, есть и будут важнейшим элементом внутренней среды хозяйствующего субъекта, без которого его функционирование не представляется возможным. Именно учитывая значимость ресурсов, очевидно, что вполне логично говорить об управлении ими, то есть определенном сознательном и целенаправленном воздействии на ресурсы для достижения организационных целей. Это значит, что ключевым элементом системы управления как взаимодействия управляющей и управляемой подсистем является механизм управления.

Однако, прежде чем охарактеризовать механизм управления ресурсами, необходимо уточнить смысл самого понятия «механизм», так как методология определения понятия «механизм управления ресурсами» должна базироваться на четком терминологическом определении собственно понятия «механизм».

Считается, что термин «механизм» заимствован экономическими науками из техники. Несмотря на технический характер происхождения, термин «механизм» хорошо прижился в экономическом понятийном аппарате и занимает в нем весьма значимое место. Однако единства в его толковании нет и различия весьма существенны. Многообразие подходов к определению «механизма» достаточно обстоятельно раскрыто в работе А.Ю. Чаленко, в которой показано, что в одних случаях под механизмом понимают совокупность состояний системы, в других – механизм – это движитель развития; в-третьих, механизм – это процесс. Наконец сам автор статьи считает, что механизм есть ресурсное обеспечение процесса, его вещественная часть, которая включает совокупность взаимосвязанных элементов, «настроенных» на выполнение функции процесса [1].

По нашему мнению, коль скоро понятие механизма заимствовано из техники, то и его определение не должно принципиально отличаться от традиционного. С этой точки зрения, механизм в экономической терминологии следует рассматривать как внутреннее устройство какого-то объекта или явления, обеспечивающее или приводящее его в движение

(действие). Адаптируя данное понимание механизма к управлению, можно определить, что механизм управления представляет собой некое внутреннее устройство системы управления, которое позволяет реализовать сущность управления, то есть механизм управления – это такое устройство, которое определяет порядок управленческой деятельности. По мнению некоторых авторов, механизм управления не только является устройством, определяющим порядок, но и обеспечивающим реализацию управленческих решений [2].

Механизм управления представляет собой ключевую конструкцию системы управления, раскрывающую механику, специфику управленческого труда, многообразный его инструментарий в виде средств воздействия на управляемый объект и технологию их выбора менеджером. Неслучайно наиболее сложным является этап проектирования и построения механизма управления, который заключается в поиске, выборе и отборе тех средств воздействия, которые являются наиболее действенными и позволят обеспечить получение желаемого результата. В этом суть проблемы построения механизма управления, который должен быть не только работоспособным, но и надежным. При этом важно не только правильно определить тот набор средств воздействия, который может дать результат, но и установить четкую их взаимосвязь и взаимодействие, от которых собственно и зависит возможность «запуска» механизма управления и надежность функционирования [16].

В зависимости от цели воздействия, продиктованной той или иной ситуацией в производственной системе менеджер, конструируя механизм управления, может привлекать различные методы управления: организационные, административные, экономические, социально-психологические и прочие методы управления, используя при этом присущие каждому из методов набор инструментов воздействия.

Поскольку понимание механизма управления основано на техническом, традиционном определении механизма, то можно выделить их

принципиальное отличие. Если технические механизмы – это строго определенный набор конструктивных элементов, выполняющих свои функции, фиксированная конструкция, то механизм управления – это многовариантная конструкция, обладающая свойством гибкости и возможности изменения. Поскольку механизм управления «создает» менеджер, то он по своему усмотрению может определять качество и количество формирующих механизм управления элементов. И в этом случае действенность и эффективность механизма будет во многом зависеть от профессионализма менеджера, его индивидуальных способностей, опыта, знаний.

Однако, профессионализма менеджера недостаточно. И с этой точки зрения необходимо обратиться к известному закону необходимого разнообразия, сформулированному Эшби. Применительно к управлению предприятием этот закон можно выразить так: разнообразие действий субъекта управляющего системой должно быть точно равно сложности раздражения управляемой системы. Иногда данный закон формулируют и следующим образом: «сложность команды должна быть равна сложности раздражения системы». При этом, под «сложностью команды», понимается категория, точно фиксирующая строго определенное количество четких высококачественных пошаговых действий управляющего субъекта, другими словами это категория точно фиксирует строго определенное совокупное количество управленческих действий надлежащего высокого качества. Под «сложностью раздражения системы» понимается категория, точно фиксирующая строго определенное количество внешних и внутренних факторов деструктивно влияющих на стабильность состояния системы. Говоря еще более понятно, согласно закону необходимого разнообразия Эшби управляющий субъект должен предпринять ровно столько же действий надлежащего качества по устранению раздражения системы, сколько деструктивных воздействий раздражающих систему влияют на нее в данный момент. Поэтому закон Эшби иногда формулируют и так: «мера

разнообразия управленческих команд должна быть равна мере возмущающих систему воздействий», или так: «только разнообразие команды устраняет разнообразие раздражения системы».

Обобщая все вышесказанное, можно сказать, что механизм управления – это не просто набор инструментов, обеспечивающих воздействие на объект управления. Только в этом случае, если этот набор инструментов будет удовлетворять закону необходимого разнообразия Эшби; и, если все отдельные части механизма управления будут являться устоявшимися способами воздействия при различных, стандартных и нестандартных ситуациях раздражения управляемой системы; то только тогда мы будем иметь дело с адекватной моделью и эффективным механизмом управления данным хозяйствующим субъектом [4].

Очевидно, что определение механизма управления через набор взаимосвязанных и взаимодействующих инструментов воздействия на объект управления, фактически означает его понимание в узком смысле слова. Однако, ни один метод, или инструмент управления, составляющий его механизм, не может рассматриваться в отрыве от ряда важных факторов, которые, помимо собственно навыков менеджера, влияют на конструкцию и устройство механизма управления. Речь, прежде всего, идет о цели управления и его ресурсном обеспечении.

Именно с учетом указанного обстоятельства в работе Н.Ю. Кругловой и М.И. Круглова механизм управления рассматривается как более сложная, чем совокупность методов воздействия, категория [3], которая включает помимо методов управления (МУ) включает цели (ЦУ) и критерий управления (КУ), факторы управления (ФУ), а также ресурсы управления (РУ). Это позволяет представить концептуальную модель механизма управления как следующую конструкцию:  $МУ = [ЦУ, КУ, ФУ, МУ, РУ]$ . Таким образом, в данном случае, будем рассматривать толкование механизма управления как в широком смысле слова.

Указанные элементы, формирующие любой механизм управления,

выступают как методологическая основа, независимо от объекта управления. Если же переходить к объектному управлению, то в отличие от концептуальной модели реальный механизм управления всегда конкретен, так как он создается и используется для воздействия на конкретный объект управления, имеющий определенные особенности, и в отношении которого формулированы цели воздействия.

В связи с этим, проецируя сущность механизма управления на ресурсы как объект управления, следует отметить, что говорить о воздействии на ресурсы не вполне корректно [6, 7]. Ведь воздействие, например, на материальные ресурсы фактически означает процесс создания потребительской стоимости и вряд ли может квалифицироваться как механизм управления. Учитывая особую роль ресурсов в деятельности предприятия будем считать, что механизм управления ресурсами предприятия представляет собой определенным образом организованную систему взаимосвязанных действий субъекта управления, обеспечивающую реализацию всех функций управления ресурсами в соответствии с организационными целями.

Следует отметить, что современные представления о ресурсах как объекте управления, значительно расширились по сравнению с традиционным. Главной особенностью современного этапа развития предприятий является существенное повышение роли научно-технических знаний и других результатов творческой деятельности человека. Именно широкое и активное использование накопленного потенциала знаний обуславливает изменения стратегических ориентиров предприятий и делает более значимыми нематериальные ресурсы, роль которых неуклонно растет.

По самой своей природе нематериальные ресурсы возникают или как результат новых уникальных знаний в любой форме, или как следствие редкости (природной или организованной) каких-либо ресурсов. В обоих этих случаях использование таких ресурсов создает для их собственников исключительные, недоступные для конкурентов возможности при

производстве и реализации определенной продукции. Таким образом, ресурсы из «пассивного участника» производственного процесса и организационной деятельности трансформируются в «активный» элемент, от которого зависит не просто получение дохода как результата деятельности, а который сам непосредственно участвует в его генерировании. Поэтому в современных экономических условиях роль ресурсов для предприятия принципиально важна не только потому, что без них субъект не может решить задач своей основной производственной деятельности. Сегодня ресурсы – это стратегический потенциал предприятия, основной источник формирования его конкурентных преимуществ и достижения стратегических целей.

Очевидно, что изменение представлений о ресурсной базе предприятия и роли ресурсов в обеспечении успешной деятельности предполагает усложнение управления ими. И, прежде всего, это касается функций управления ресурсами, которых становится больше [12, 13, 14]. Во всяком случае, если предприятие настраивает систему управления на получение желаемого результата не только в краткосрочном, но и долгосрочном периоде, то ограничиться только традиционными функциями, реализуемыми в отношении ресурсов, будет явно недостаточно.

В настоящее время помимо традиционных функций, связанных с поиском, распределением и обеспечением производственного процесса, их рациональным использованием, не менее важными и значимыми становятся такие функции как:

- трансформационная, направленная на преобразование традиционных экономических ресурсов предприятия в их конкурентные преимущества и организационные способности;

- воспроизводственная функция, которая реализуется, прежде всего, в отношении нематериальных ресурсов предприятия. Важно не просто трансформировать экономические ресурсы в конкурентные возможности и преимущества, но и создать условия для укрепления своих преимуществ, их

развития, чтобы сделать их постоянным источником дохода;

- функция оценки организационных ресурсов, позволяющая повысить обоснованность разработки ресурсной стратегии предприятия; Оценка организационных ресурсов как конкурентных возможностей предприятия осуществляется не столько количественными показателями, сколько такими признаками как ценность, редкость, воспроизводимость и незаменимость ресурсов;

- функция гармонизации, направленная на обеспечение согласования всех процессов, связанных с формированием ресурсного потенциала предприятия и его использованием;

- интеграционная функция. Новые технологии существенно расширили возможности управления ресурсами предприятия, поставив во главу угла не традиционный поиск требуемых видов ресурсов по минимальной цене, а снижение общих затрат, под которыми понимается закупочная цена и все фирменные издержки, необходимые для превращения конкретного материала или услуги в конечный продукт, готовый для использования. Это потребовало интеграции решения вопросов по ресурсам с вопросами управления качеством, повышения уровня обслуживания, учета процесса разработки новой продукции на самых ранних этапах этого процесса.

Ресурсы предприятия, рассматриваемые в современном понимании, формируются уже не только путем привлечения из внешних источников [10, 11, 15], но и во внутренней среде предприятия путем мобилизации поступивших извне ресурсов и создания конкурентных преимуществ. Но именно их наличие свидетельствует о том, насколько эффективно осуществляется использование материальных и трудовых ресурсов. Неслучайно даже появился термин «организационные ресурсы» (как отражение более широкого, современного понимания ресурсов), который обозначает средства и возможности, необходимые для достижения стратегических целей хозяйствующего субъекта.

Следовательно, мы видим, что, во-первых, происходит расширение



функций управления, которое теперь связано не только с «новыми» видами ресурсов – нематериальными, но и с традиционными, а во-вторых, источниками организационных ресурсов становится не только внешняя, но и внутренняя среда предприятия. Эти два факта что, несомненно, отражаются на механизме управления ресурсами.

В реальности механизм управления ресурсами представляет собой конструкцию, интегрирующую несколько механизмов управления, каждый из которых обеспечивает реализацию определенной управленческой функции. Причем выделение дополнительных функций управления продиктовано, как правило, потребностями, возникающими как реакция на новые внешние и внутренние возмущения. И с этой точки усложнение механизма управления ресурсами предприятия выглядит как вполне объективная закономерность. В подтверждение этой объективности следует сослаться на известный закон необходимого разнообразия, который как раз определяет подход к пониманию состава механизма управления: «управление может быть обеспечено только в том случае, если разнообразие средств управляющего (в данном случае всей системы управления) по крайней мере – не меньше, чем разнообразие управляемой им ситуации» [5, 8, 9].

Таким образом, механизм управления ресурсами предприятия должен не только представлять собой определенный набор взаимосвязанных действий, но и интегрировать в себе по сути несколько самостоятельных механизмов, каждый из которых обеспечивает реализацию одной из функций управления ресурсами. Только в этом случае, можно говорить о том, что разработанный механизм управления ресурсами обладает потенциалом быть действенным и способствовать извлечению возможно большой выгоды из всех ресурсов, которыми предприятие располагает.

## Список использованных источников и литературы:

1. Чаленко А.Ю. О неопределенности термина «механизм» в экономических исследованиях. // Капитал страны, 2010. – 25 марта. [Электронный ресурс]: <http://Kapital.rus.ru/articles/article/176697>.
2. Бурков В.Н., Новиков Д.А., Щепкин А.В. Механизмы управления эколого-экономическими системами / Под ред. акад. С.Н.Васильева. – М.: Физматлит, 2008. – 244 с.
3. Круглова Н.Ю., Круглов М.И. Стратегический менеджмент: учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Высшее образование, 2007. – 492 с.
4. Закон необходимого разнообразия У.Р.Эшби [Электронный ресурс]: [http://www.artillectcommerce.ru/page\\_id=121](http://www.artillectcommerce.ru/page_id=121).
5. Эшби У.Р. Конструкция мозга – М.: Изд-во Иностранная литература, 1962. – 663 с.
6. Хачатурян А.А., Николаев А.Е. Структура организационно-экономического механизма управления научно-технологическим развитием оборонной промышленности России // Экономика и предпринимательство, 2013, № 12-3.
7. Хачатурян К.С., Рыжова Ю.И. Тенденции, функции, цели и задачи развития системы управления человеческими ресурсами высокотехнологичных корпораций России // Экономика и предпринимательство, 2013, № 11-2.
8. Хачатурян К.С., Николаев А.Е. Кластерный механизм государственно-частного партнерства в стратегии инновационного развития оборонной промышленности России // Транспортное дело России, 2013, № 6.
9. Хачатурян А.А., Петров Д.М. Проблемы создания интегрированных структур кластерного типа в оборонно-промышленном комплексе // Национальные интересы: приоритеты и безопасность, 2013, № 21.
10. Хорев В.П. Прогноз инновационного развития социально-экономического потенциала Российской Федерации до 2030 года // Вестник Московского университета им. С.Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление, 2012, № 1.
11. Хорев В.П. Доверие как институциональный фактор развития национального хозяйства // Научно-информационный журнал Армия и общество, 2011, №4.
12. Клиновский А.Т., Хорев В.П. Внедрение современных информационных систем управления финансовыми потоками промышленных предприятий на основе института государственно-частного партнёрства // Экономика и предпринимательство, 2013, № 11-2.
13. Бурый А.С. Качество информации в организационно-технических системах управления // Транспортное дело России, 2012. - №6.
14. Бурый А.С. Обеспечение устойчивости бизнес-процессов на основе интегрированного управления // Транспортное дело России, 2012. - № 6.
15. Ломакин М.И. Оптимальный портфель инвестиционных проектов // Инвестиции в России. 2001. №2.

16. Ломакин М.И., Ниязов Р.А. Оценка инновационного потенциала сотрудника проектной группы предприятия // Наука и бизнес: пути развития. 2013. №11(29).

© Горина Т.В.