

УДК 658

Павликівська О.І.*доктор економічних наук, професор
Тернопільського національного технічного університету
імені Івана Пулюя***Мельник О.М.***здобувач кафедри бухгалтерського обліку та аудиту
Тернопільського національного технічного університету
імені Івана Пулюя*

ПРИНЦИПИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСНОЇ КОНЦЕПЦІЇ В СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ПЕРЕРОБНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

У статті досліджено стратегічні пріоритети розвитку переробних підприємств на основі застосування ресурсної концепції управління. Виділено структурно-логічну схему побудови ресурсної концепції переробного підприємства та інструментарій стратегічного управління ресурсами підприємства. Запропоновано авторське розуміння ресурсної концепції, відповідно до якого основна увага приділяється не поведінці конкурентів й стану галузі, а сильним та слабким сторонам підприємства.

Ключові слова: стратегічне управління, ресурсна концепція, методика стратегічного управління ресурсами, переробне підприємство.

Павлыкivска О.И., Мельник О.Н. ПРИНЦИПЫ ФОРМИРОВАНИЯ И ИСПОЛЬЗОВАНИЯ РЕСУРСНОЙ КОНЦЕПЦИИ В СТРАТЕГИЧЕСКОМ УПРАВЛЕНИИ ПЕРЕРАБАТЫВАЮЩИМ ПРЕДПРИЯТИЕМ

В статье исследованы стратегические приоритеты развития перерабатывающих предприятий на основе применения ресурсной концепции управления. Выделены структурно-логическую схему построения ресурсной концепции перерабатывающего предприятия и инструментарий стратегического управления ресурсами предприятия. Предложено авторское понимание ресурсной концепции, согласно которому основное внимание уделяется не поведению конкурентов и состоянию отрасли, а сильным и слабым сторонам предприятия.

Ключевые слова: стратегическое управление, ресурсная концепция, методика стратегического управления ресурсами, перерабатывающее предприятие.

Pavlykivska O.I., Melnyk O.M. THE PRINCIPLES OF FORMING AND USING A RESOURCE CONCEPTION IN STRATEGIC MANAGEMENT BY A PROCESSING ENTERPRISE

The article explores the development strategic priorities of processing enterprises that are based on the usage of the resource management conception. It was underlined the structural-logical layout of constructing the resource conception of the processing enterprise and the tools for strategic management of the resources of the processing enterprise. Here is proposed the author's understanding of the resource conception according to which the main attention is paid not to the behavior of competitors and the industry state, but to the strengths and weaknesses of the processing enterprise.

Keywords: strategic management, resource conception, method of strategic resource management, processing enterprise.

Постановка проблеми. Стратегічне управління за своєю природою є синтетичним явищем, яке акумулює численні наукові підходи та покликане вирішити проблеми забезпечення стійких конкурентних переваг суб'єктів господарювання. Сучасні наукові пошуки, стосовно проблем формування та використання конкурентних переваг вітчизняних підприємств в умовах нестабільного зовнішнього середовища, спрямовуються до ресурсної концепції. У виборі довгострокової стратегії управління зміщується акцент до взаємозв'язку стратегії та внутрішнього середовища, оскільки, за цих умов, конкурентоздатність підприємства не може цілковито базуватися на конкурентоздатності продукції (зростають ризики випуску однотипної продукції конкурентами чи втрати унікальності товарної продукції). Тобто, конкурентні переваги підприємств не є синонімом до конкурентних переваг продукції. Проте, неврахування кореляції між конкурентоздатністю підприємства в цілому та конкурентоздатністю його продукції є також помилковим. Особливість полягає в тому, що за умови поглиблення процесів глобалізації ринків це не принесе підприємству додаткових конкурентних переваг або вони будуть короткостроковими.

Стратегічним пріоритетом підприємств вітчизняної економіки є ефективне поєднання системоутворюючих факторів їх інтенсивного та екстенсивного

розвитку, що, в кінцевому результаті, складатиме фундамент розвитку окремої господарської одиниці та економіки загалом. Не є винятком тут й переробні підприємства, які по праву можна вважати базовими в економіці нашої держави. Адже для виробництва продукції на даних підприємствах поєднуються всі групи ресурсів, дана галузь є джерелом задоволення потреб суспільства в різноманітних товарах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретико-прикладні дослідження та науковий пошук принципів формування та використання ресурсної концепції в стратегічному управлінні широко представлені в працях зарубіжних та вітчизняних вчених, зокрема: ресурсна концепція стратегічного управління – заснована на системі поглядів на управління, відповідно до якої розробка довгострокової програми дій фірми на ринку починається не з вивчення ринку, а з аналізу внутрішнього потенціалу фірми (оцінки ресурсів і компетенції фірми), з врахуванням якого вже потім підбираються найоптимальніші ринкові можливості для фірми [1, с. 270].

Як справедливо зазначає З.Є. Шершньова, однією з головних цілей стратегічного управління на підприємстві – є забезпечення раціонального розподілу ресурсів між напрямками діяльності та їх ефективного використання для якнайкращого досягнення поставлених стратегічних цілей [2].

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Базовою умовою забезпечення конкурентоздатності вітчизняних підприємств є впровадження в практику діяльності передових концепцій стратегічного управління, здатних акумулювати сучасні тенденції в розвитку світової економіки. На даний час методологічне забезпечення стратегічного управління підприємств нашої держави розвинуте в недостатній мірі, тому дане дослідження спрямоване на науковий пошук можливих варіантів вирішення цієї проблеми.

Постановка завдання. Метою та основним завданням даного дослідження є теоретичне аналізування та вивчення практики щодо пошуку найефективніших принципів формування та використання ресурсної концепції в стратегічному управлінні переробним підприємством.

Виклад основного матеріалу. Стратегічне управління підприємствами базується на двох основних підходах, які передбачають, з однієї сторони, врахування ресурсних обмежень підприємства, а з іншої – врахування швидко змінюваних потреб зовнішнього середовища. За умови розмежованого застосування зазначених підходів виникають обмеження, які й стримують довгостроковий розвиток суб'єктів господарювання. Тому в науковому середовищі ведеться активна дискусія щодо можливості використання збалансованого підходу до стратегічного управління.

Без сумніву, серед значної кількості теорій конкурентних переваг переважає концепція досліджена М. Портером, яка деталізує комплекс дій здійснюваних підприємствами з метою їх ринкового позиціонування, які дозволяють обмежити вплив конкуренції [3].

Не менш важливою є концепція стратегічного конфлікту, яка до певної міри перетинається із теорією М. Портера, стосовно розгляду проблеми недосконалості товарних ринків та принципів їх стратегічної взаємодії. Основою цієї теорії є дослідження функцій взаємодії між конкурентами з метою створення неефективних умов бізнесу для опонентів, використовуючи цінові стратегії, залучення з цією метою стратегічних інвестицій тощо.

Таким чином, вище зазначене дозволяє зробити висновок про однаковість стосовно досліджень еко-

номічних рент як результату конкурентних позицій на товарних ринках.

Висунення гіпотези про можливість існування нової парадигми розгляду стратегій управління на основі ресурсного підходу, належить авторству Б. Вернефельта, який зосередив увагу на корисності аналізу господарської діяльності підприємства з позиції його забезпечення ресурсами [4].

Ресурсна концепція як новий напрямок стратегічного управління обґрунтовано в праці Г. Хамела і К. Прахалада «Ключева компетенція корпорації», де виділено основні переваги ресурсного підходу як сукупності організаційних компетенцій [5].

Ядром ресурсно-орієнтованого підходу є людські здібності й компетенції персоналу підприємства, які об'єднуються з метою реалізації його стратегічних завдань. Тобто прослідковується синергетичний ефект від поєднання знань та досвіду персоналу. Це означає, що при однаковому базовому забезпеченні підприємств, саме цей ресурс зумовлюватиме різний фінансово-господарський результат діяльності. Окрім цього, в процесі діяльності відбувається накопичення кваліфікації, тим самим створюється додаткова вартість, яка прямо впливає на отримання додаткових конкурентних переваг підприємством.

Теоретичні дослідження стосовно розуміння підприємства як сукупності ресурсів здійснені такими вченими як: Е. Пенроуз, Дж. Пфеффер, Дж. Салансік, Дж. Барні, Б. Лоусбі, С. Прахалад, Дж. Хамел та інші (таблиця 1).

Здійснені дослідження дозволяють зробити висновок про те, що прихильники ресурсної концепції однакості стосовно розуміння джерела пошуку конкурентних переваг (ресурсів внутрішнього середовища підприємства). Проте, науково-практичною проблемою досі залишаються принципи побудови процесу управління на основі ресурсної концепції та значення основних її категорій.

Основна ідея ресурсної концепції полягає в тому, що притаманна різним суб'єктам господарювання неоднорідність може мати стійкий характер через володіння унікальними ресурсами та організаційними здібностями, які й створюють конкурентні переваги підприємств. Слід акцентувати увагу на

Таблиця 1

Сутність та значення ресурсно-орієнтованого підходу

Автор та праця	Сутність підходу	Способи впливу на систему підприємства
Е. Пенроуз «Теорія зростання фірми» [6]	фірма – це неподільний фонд виробничих фізичних і людських ресурсів, які можуть існувати тільки як ціле: їх використання окремо і поза фірмою не забезпечує прибутку і конкурентних переваг.	<ul style="list-style-type: none"> людські здібності розглядаються як основа, навколо індивідууми об'єднуються для досягнення мети підприємства; можливість нагромадження підприємством організаційно-специфічних ресурсів.
Дж. Пфеффер і Дж. Салансік «Соціальний контроль організації» [7]	забезпеченість ресурсами та їх підтримка на певному рівні впливає на рівень розвитку підприємства	<ul style="list-style-type: none"> система соціальних відносин визначає специфіку ресурсів та, водночас, їх обмежує; важливість розподілу ресурсів для досягнення конкурентних переваг.
Дж. Барні «Ресурси фірми та стійкі конкурентні переваги» [8]	на різних підприємствах формується неоднаковий обсяг ресурсів, забезпечуючи довгострокові стратегічні переваги, яким притаманні наступні якості: неповторюваність, рідкісність, цінність тощо	<ul style="list-style-type: none"> формується у внутрішньому середовищі підприємства; не реалізуються у зовнішньому середовищі; не перерозподіляються за допомогою ринку.
Б. Лоусбі «Організаційні можливості» [9]	специфіку в структурі ресурсів вбачає у «явних» та «неявних» знаннях, особливому типу здібностей: практичні знання та навички (організація процесу постачання, виробництва, збуту, інвестування тощо); теоретичні знання та навички (інформація про технологічні особливості готової продукції).	<ul style="list-style-type: none"> специфічність підприємства визначають «неявні» ресурси; рівень передачі «неявних» навичок від підприємства до підприємства низький; «неявні» ресурси залежать від соціального оточення та внутрішньої структури підприємства.
С. Прахалад і Дж. Хамел «Ключева компетенція корпорації» [5]	знання та вміння є основою підприємства та визначають його ключові компоненти	<ul style="list-style-type: none"> спроби трансляції компоненти знань та вмінь в інше середовище спонукають до їх часткової або цілкової втрати



Рис. 1. Особливості формування ресурсної концепції підприємства

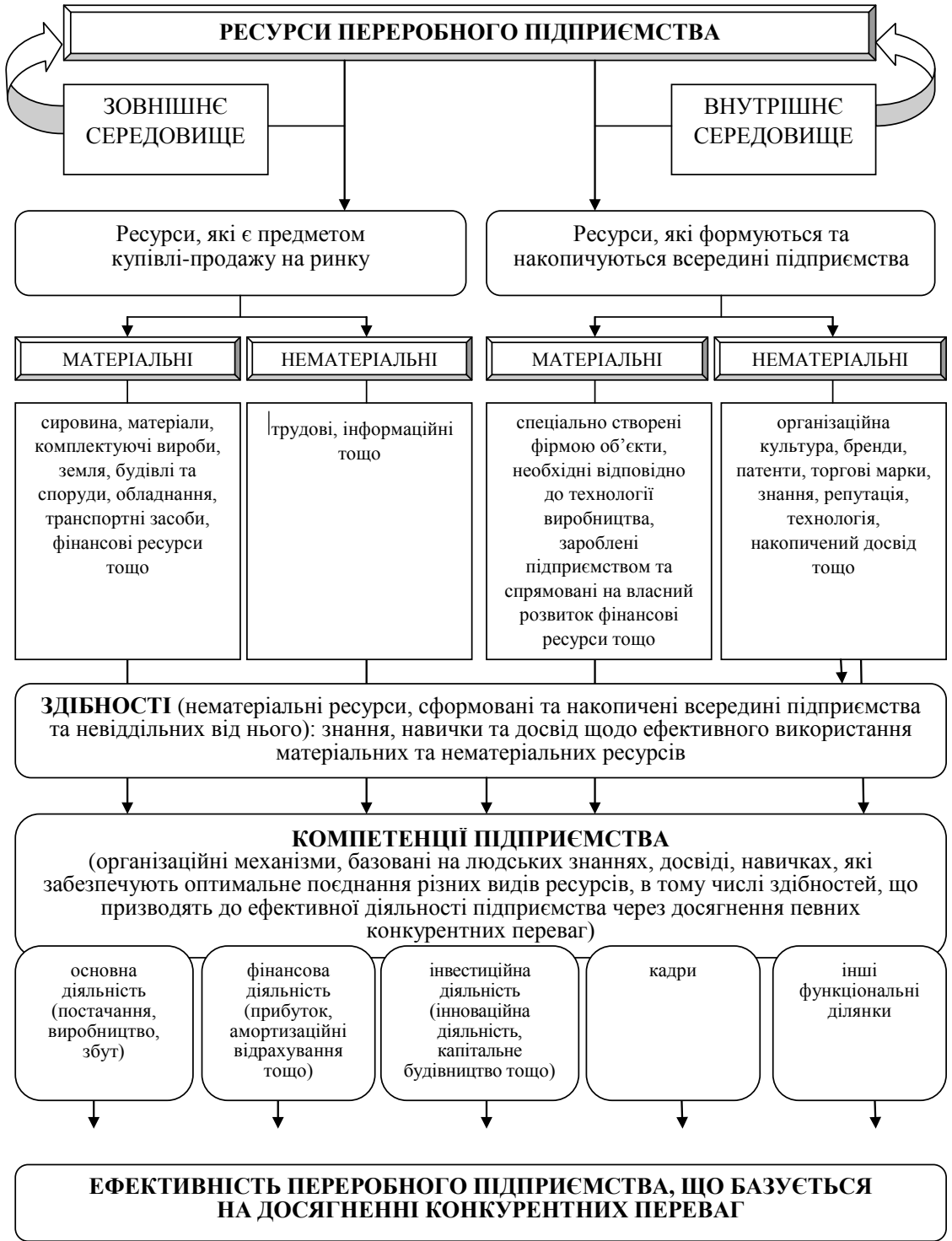


Рис. 2. Структурно-логічна схема побудови ресурсної концепції переробного підприємства

тому, що саме управління знаннями є основоположною концепцією, яка впливає на розвиток бізнесу, поряд із стратегією управління якістю, вдосконаленням бізнес-процесів, електронною комерцією, методиками ABC, EVA тощо. Саме управління таким ресурсом як знання невдовзі стане переважаючою та ключовою технологією. При цьому, важливою особливістю підприємства є здатність трансформувати неформалізовані знання в формалізовані. Тобто, створення організаційних знань це не що інше як процеси підсилення створених персоналом знань та їх перетворення на так звану «сукупність знань» підприємства в цілому. Така сукупність знань на практиці функціонує у вигляді спіралі, є динамічною та реалізується за допомогою неформальних зв'язків у внутрішньо фірмових відносинах.

Отже, на відміну від технологічної парадигми неокласичної теорії, якою фірма розглядається як елемент у «ланцюжку» створення доданої вартості, й трансакційної теорії, відповідно до якої фірма – це пучок контрактних відносин між індивідами, ресурсний підхід показує залежність способу виробництва та способу координації між етапами створення вартості від навичок, умінь й інформації, якими володіють індивіди всередині фірми. Накопичення спеціалізованих знань, які сприяють поглибленню поділу праці, зумовлює зростання продуктивності фірми. Тому процес накопичення спеціалізованих знань вимагає координації, тобто знань і досвіду розробки нових технологій, поділу праці та координації різних здібностей для отримання найефективнішого результату.

Відповідно до ресурсної концепції основна увага приділяється не поведінці конкурентів й стану галузі, а сильним та слабким сторонам підприємства, тобто акценти зміщуються на детальне вивчення внутрішнього середовища підприємства. В узагальненому вигляді процес розгляду ресурсної стратегії можна зобразити за допомогою певних ключових етапів (рис. 1).

Таким чином, оптимально побудований процес формування та використання внутрішніх ресурсів підприємства сприяє нарощуванню його ключових

компетенцій, забезпечуючи конкурентні переваги та, як наслідок, довгострокову рентабельність.

Дослідивши змістовне навантаження основних понять ресурсної концепції, пропонуємо для використання структурно-логічну схему побудови ресурсної концепції переробного підприємства (рис. 2).

Однією із фундаментальних цілей стратегічного управління є забезпечення, розподіл та ефективне використання ресурсів за визначеними процесами фінансово-господарської діяльності підприємства. Як справедливо зазначає З.С. Шершньова, «...ресурсне забезпечення стратегічної діяльності підприємства має здійснюватись у відповідній формі на основі розробки ресурсних стратегій, які сприяють розв'язанню таких завдань: визначення перспективних потреб підприємства в ресурсах всіх необхідних видів; розрахунок допустимих ресурсних обмежень і формування прогресивних норм витрат ресурсів різних типів; визначення «зон стратегічних ресурсів», можливостей їхнього використання шляхом балансування обсягів і складу, термінів постачання з динамікою використання; розробка заходів щодо раціонального транспортування, зберігання та використання; використання підходів з позиції логістики щодо системи реалізації ресурсних стратегій [1].

На думку О.М. Кудіної, ресурсні стратегії – це різновид операційних стратегій, що є принциповими правилами поведінки підприємства в зоні стратегічних ресурсів, а також визначають, яким чином вони будуть постачатися, розподілятися та поповнюватися і створювати страхові резерви [10, с. 7].

Вивчивши значний обсяг джерел літератури з означеної тематики, можна стверджувати, що як правило до ресурсних стратегій відносять:

1. Стратегії використання матеріальних ресурсів.
2. Стратегія використання техніки та технологій.
3. Інформаційні стратегії.
4. Стратегії використання фінансових ресурсів.

Стратегія використання трудових ресурсів. Розгляд вище зазначених стратегій та їх охарактеризування здійснимо за допомогою таблиці 2.

Отже, важливим завданням в процесі стратегічного управління ресурсами переробного під-

Таблиця 2

Характерні особливості основних ресурсних стратегій підприємства

Вид стратегії	Характерні особливості	Принципи реалізації
1. Матеріальна	забезпечення достатнього рівня сировини, матеріалів, палива, необхідного для безперервного процесу виробництва	орієнтована на забезпечення вчасної заміни сировини та створення резервів
2. Техніко-технологічна	забезпечення потреби у виробничих потужностях та безперервній роботі обладнання	полягає у проведенні ремонтних робіт, здійсненні модернізації, впровадженні передових технологій у виробничий та управлінський процеси
3. Інформаційна	якісні та достатні інформаційні ресурси сприяють ефективному прийняттю управлінських рішень, з метою забезпечення високого рівня ефективності та конкурентоспроможності підприємства	забезпечує необхідними даними з ринків збуту, про попит споживачів, сучасні методи управління, науково-технічні розробки продукції, технології, організацію виробництва, зміни у законодавстві
4. Фінансова	фінансові ресурси є основою здійснення господарської діяльності підприємства і за необхідності можуть бути заміником будь-якого іншого ресурсу внаслідок високої ліквідності	належать рішення щодо інвестування коштів у внутрішні чи зовнішні джерела, що може забезпечити самофінансування розвитку підприємства (за рахунок розширеного відтворення, модернізації виробництва, впровадження новітніх технологій тощо) або отримання додаткового обсягу доходів (за рахунок отримання дивідендів за акціями, відсотків за вкладками, доходів від лізингу чи операційної оренди тощо)
5. Трудова	трудові ресурси є фундаментом діяльності підприємства, створюють передумови для отримання додаткових конкурентних переваг через формування організаційних компетенцій та знань	підбір компетентного, кваліфікованого персоналу, управління продуктивністю праці, розвиток та навчання працівників, забезпечення комфортних умов праці

приємства є його інструментарій – застосовувана методика та аналітичні процедури для виявлення, оцінювання, формування та використання необхідних ресурсів.

Висновки з проведеного дослідження. Слід акцентувати увагу на тому, що ресурсна концепція в якості елементів системи управління використовує не продукцію чи пріоритетні сегменти ринку, а ресурси, які формують стратегічні компетенції підприємства. Формування та використання даної концепції в практичній діяльності переробних підприємств потребує застосування певної методики стратегічного управління (інструментів реалізації), яка б враховувала особливості функціонування переробних підприємств та застосування якої спричинило б посилення конкурентних позицій суб'єкта господарювання в цілому. При цьому, фундаментальними принципами використання ресурсної концепції є, так звані, сформований «портфель організаційних можливостей». Отже, основним завданням системи управління переробним підприємством, за умови застосування ресурсної концепції, є ідентифікація його організаційних можливостей з метою виділення, із зазначеної сукупності, стратегічних.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Завадський Й.С. Економічний словник / Й.С. Завадський, Т.В. Осовська, О.О. Юшкевич. Київ: Кондор, 2006. 356 с.
2. Шершньова З.Є. Стратегічне управління [Текст]: підручник / З.Є. Шершньова. 2-ге вид., перероб. і доп. К.: КНЕУ, 2004. 699 с.
3. Портер М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов / Пер. с англ. М. Портер. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. 453 с.
4. Wernerfelt B.A. Resource-based view of the firm / B.A. Wernerfelt // Strategic Management Journal. 1984. 2(2). P. 171–180.
5. Hamel G. Competing for the Future / G. Hamel, C. Prahalad. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 1994. 358 p.
6. Penrose E. The Theory of Growth of the Firm / E. Penrose. N.Y. : John Wiley, 1959.
7. Пфедфер Дж. Социальный контроль организации / Дж. Пфедфер, Дж. Саланик // Теория организации : хрестоматия. 2-е изд. СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2010.
8. Burney J. B. Firm resources and sustained competitive advantage / J.B. Burney // Journal of Management. 1991. No. 17.
9. Loasby B. The Organization of Capabilities / B. Loasby // Journal of Economic Behavior & Organization. 1998. Vol. 35. С. 140.
10. Кудіна О.М. Формування ресурсної стратегії підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук : за спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за галузями діяльності) / О.М. Кудіна. Харків, 2007. 23 с.

Pavlykivska O.I.

*Doctor of Economic Sciences,
Professor of the Department of Accounting and Audit
Ternopil Ivan Puluj National Technical University*

Melnyk O.M.

*Finder of the Department of Accounting and Audit
Ternopil Ivan Puluj National Technical University*

THE PRINCIPLES OF FORMING AND USING A RESOURCE CONCEPTION IN STRATEGIC MANAGEMENT BY A PROCESSING ENTERPRISE

The strategic priority of enterprises in the domestic economy is the effective combination of system-forming factors of their intensive and extensive development that will ultimately form the foundation for the development of a separate economic unit and the economy in whole. There is no exception here and the processing enterprises, which can be considered as basics in the economy of our state. For the production in those enterprises all resource groups are combined, this industry is a source of satisfaction of the society needs in various commodities.

The carried researches allow concluding that the proponents of the resource conception are unanimous in understanding the source of competitive advantages (resources of the internal environment of the enterprise). However, the scientific and practical problem still stay the principles of constructing a management process that are based on the resource conception and the importance of its main categories.

In accordance to the resource conception, the focus is not attended on the behavior of competitors and the industry, but on the strengths and weaknesses of the enterprise hereby the accents shift to a detailed studying of the enterprise's internal environment. Accordingly, there is optimally built the process of creating and using the internal resources of enterprise that contributes to the growth of its key competencies, providing competitive advantages and as a result long-term profitability.

The core of resource-oriented approach is the human abilities and competencies of the company's staff that are united in order to realize its strategic objectives. So, there appeared the synergistic effect from the combination of knowledge and experience of staff. This means that with the same supplies basic of enterprises, this resource will determine the different financial and economic result of the activity. Except this, in the process of activity accumulation of qualifications occurs which creates the additional cost that directly affects for obtaining the additional competitive advantages of the enterprise.

After the content capacity of the main ideas of the resource conception was investigated, it was proposed to use a structural and logical pattern for constructing the resource conception of the processing enterprise. Hence, the important task in the process of strategic management of resources of the processing enterprise is its toolkit – the applied methodology and analytical procedures for the identification, evaluation, formation and usage of the necessary resources.