

УДК 330.46

**УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ АКТИВАЦІЇ ЕКОНОМІЧНИХ РЕСУРСІВ ЗАДЛЯ
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВ**

Рєпіна І.М.*, 2013

ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»

У статті досліджено фундаментальний базис управління процесом активації економічних ресурсів задля забезпечення стійких конкурентних переваг підприємства. Проаналізовано еволюцію теорій управління та математично доведено, що впродовж останніх двохсот років в управлінні як науці відбувся логічний перехід від виробничого менеджменту, маркетингового менеджменту до соціально-відповідального менеджменту.

Ключові слова: *активи, економічні ресурси, активація, управління активами, конкурентні переваги.*

Постановка проблеми. Здатність економічних ресурсів у процесі трансформації генерувати грошові потоки та створювати нову вартість зумовлюють необхідність науково обґрунтованого системного управління ними в процесі трансформації з урахуванням сучасних тенденцій розвитку виробничих структур, які орієнтовані на довгострокове економічне зростання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню ресурсів та активів підприємства присвячені праці багатьох відомих вітчизняних учених, серед яких: І. Бланк, О. Бутнік-Сіверський, Д. Баюра, В. Гєсць, О. Гребешкова, О. Мендрул, А. Ткаченко, А. Чухно, Г. Швиданенко, Н. Шевчук та ін. Цьому питанню приділило увагу чимало закордонних дослідників, а саме: Б. Лев, Дж. Барні, С. Гошал, А. Градов, Г. Кокінз, П. Друкер, Р. Каплан, Дж. Б. Куїнн, Г. Мінцберг, Д. Нортон, Е. Пенроуз, Д. Тіс, К. Прахалад, Г. Хамел, Дж. Р. Хитчнер, О. Копилов, М. Марінічева, О. Шиганов та ін. У роботах указаних авторів досліджуються переважно базові категорії зазначеної наукової проблематики, алгоритмізується формування та використання економічних ресурсів, визначається вартість активів. Але питання процесного управління активами підприємств відповідно до потреб сучасної економіки підприємства розглядається лише фрагментарно.

Формулювання цілей статті. Метою даної статті є дослідження фундаментального базису управління процесом активації економічних ресурсів задля забезпечення стійких конкурентних переваг підприємства.

Виклад основного матеріалу. У довгостроковому періоді важливим завданням менеджменту компанії є оптимальне використання потенціалу кожного ресурсу. Якщо керівництво неправильно визначило склад та оцінило обсяги економічних ресурсів для активації, то забезпечення конкурентних переваг підприємства не отримає необхідної ресурсної підтримки. З іншого боку, незадіяний ресурсний потенціал – це втрачені альтернативні можливості бізнесу щодо генерування додаткових грошових потоків.

У світлі розгляду питання забезпечення конкурентних переваг підприємства звернемося до його тлумачення. На думку видатного науковця М. Портера, конкурентні переваги проявляються або в більш низьких, ніж у конкурента витратах, або у спроможності вимірювати і контролювати додаткову вартість, яка перевищує додаткові витрати від диференціації [1]. О. Зозульова вважає, що конкурентні переваги - це сукупність заходів, спрямованих на вдосконалення власної діяльності, безпосереднє ослаблення конкурентів і вплив на зміну ринкового середовища [2]. Н. Задорожна конкурентні переваги розглядає як сукупність відносин, що є предметом регулювання за допомогою комплексу правових норм. Р.А. Фатхутдинов трактує конкурентні переваги, яка ексклюзивну цінність, якою володіє система і яка дає їй перевагу над конкурентами [3]. За визначенням І.З. Должанського та Т.О. Загорної конкурентна перевага – рівень ефективного використання наявних у розпорядженні фірми (а здобувають також для майбутнього споживання) всіх видів ресурсів [4]. Отже, єдиного визначення категорія немає.

Враховуючи посилення позиції ресурсної теорії у стратегічному менеджменті, вважаємо за доцільне спиратись саме на ресурсне обґрунтування формування стійких конкурентних переваг підприємства у динамічному ринковому середовищі. Це, у контексті ресурсної теорії, є можливим завдяки тому, що економічні ресурси мають різну природу, не є однаково доступні всім

* © Рєпіна І.М. – к.е.н., доцент, ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана».

підприємствам на ринку, а також мають різний ступінь мобільності. На рис.1 наведена модель підприємства за ресурсної теорії.

Ще у своїх ранніх роботах Вернерфельт, Рамельт і Барні підкреслювали те, що неоднорідність ресурсів за своїми виробничими властивостями, відносна рідкісність найбільш цінних з них визначають відмінності між компаніями у структурі витрат. Це дозволяє говорити про потребу виділення специфічних ресурсів фірми як основного джерела стійких конкурентних переваг. Таким чином, ресурсна концепція конкурентних переваг побудована на одній із базових економічних парадигм «ресурси – поведінка – результат».

Отже, головний тезис ресурсної теорії – неоднорідність підприємства може бути стійкою завдяки володінню унікальними ресурсами та організаційними здатностями, які, виступаючи джерелом економічних рент, визначають конкурентні переваги конкретних суб'єктів господарської діяльності. Методологічна новизна даного підходу міститься у дослідженні стратегій підприємств на основі синтезу економічної, організаційної та управлінської наук. Як доводять результати попереднього дослідження, інтелектуальні коріння ресурсної теорії знаходять своє відображення в класичних роботах з економічної теорії прибутку і конкуренції (Д.Рікардо, Й.Шумпетер, Е. Пенроуз), управління організаціями (Ф.Селзник) і стратегії фірм (А.Чандлер, К.Єндрюс). Велику роль в формуванні постулатів ресурсної теорії мали неортодоксальні економічні теорії фірми (теорія прав власності, агентська теорія, теорія трансакційних витрат і еволюційна теорія економічних змін).

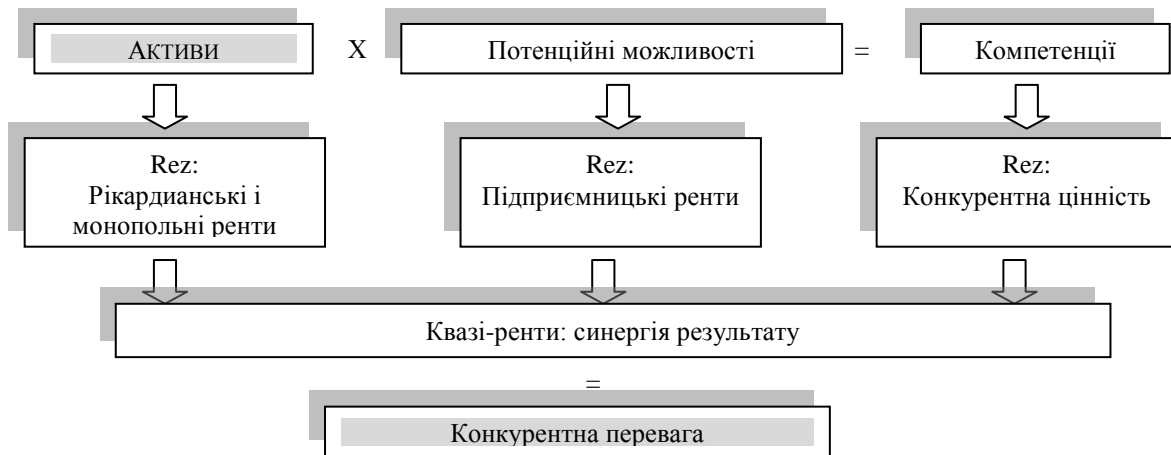


Рис. 1. Формування конкурентної переваги з позиції ресурсної теорії.

Вагомим здобутком ресурсної теорії є оригінальне визначення ключової для теорії стратегічного управління категорії «конкурентна перевага» та зміна фокусу самої стратегії управління підприємством з реактивної на проактивну. За проактивного виду успішна стратегія управління підприємством має призводити не до пригнічення будь-якою ціною конкурента, а до створення власних, важко копіюваних конкурентних переваг. Підтримуючи думку вчених, які намагалися формалізувати взаємозв'язок між стратегічним вибором підприємства та його результатом, побудуємо дескриптивну модель формування конкурентної переваги з позиції теорії активації ресурсів та процесного підходу до управління активами (рис. 2).

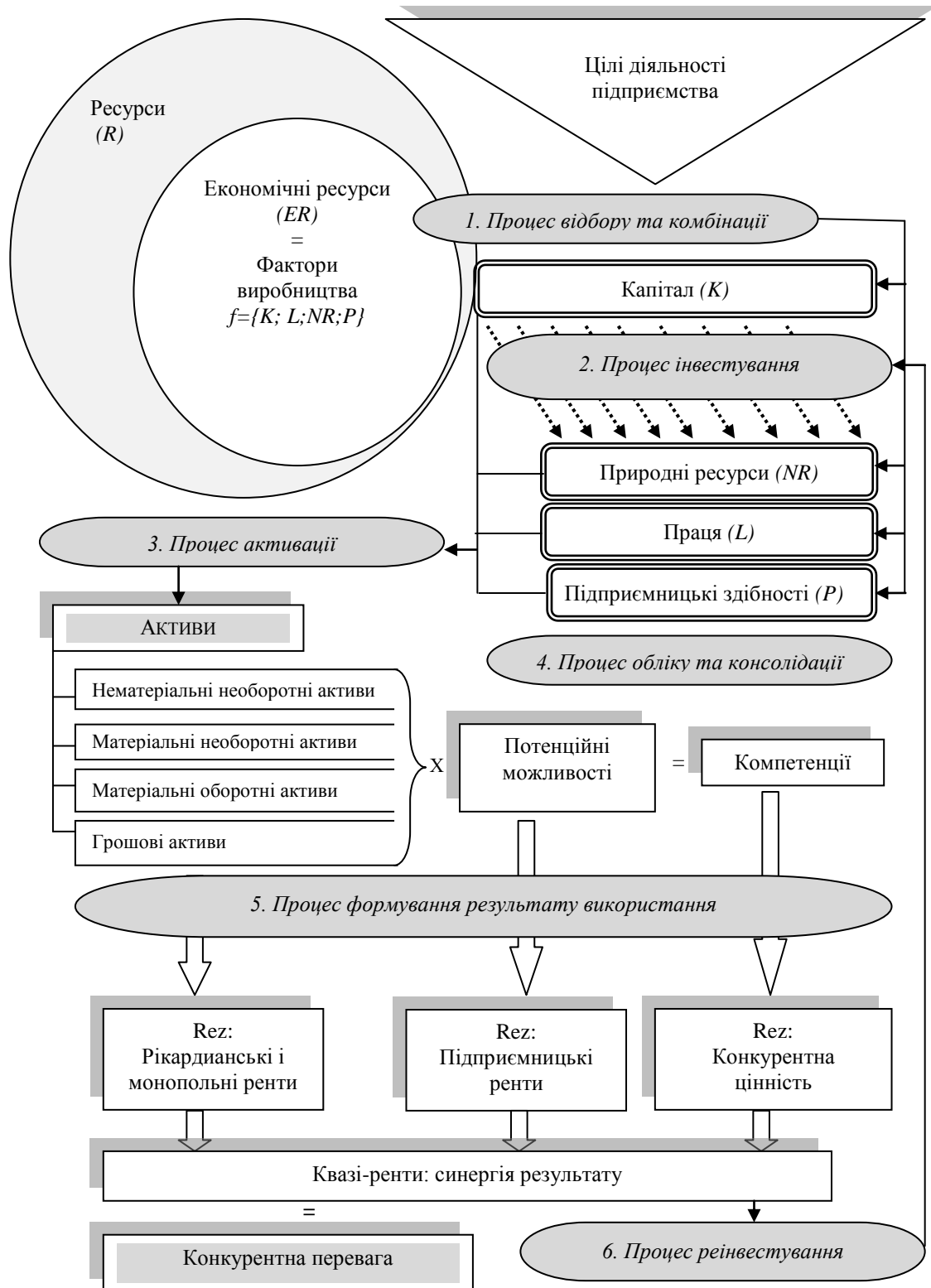


Рис. 2. Формування конкурентної переваги з позиції теорії активації ресурсів та процесного підходу до управління активами.

Конкурентні переваги з позиції теорії активації ресурсів полягають у: здатності підприємства до активації економічних ресурсів, виявлення унікальних їх комбінацій у порівнянні з конкурентами; створенні унікальних активів, недоступних іншим учасникам ринків завдяки повному використанню потенційних можливостей активованих економічних ресурсів; визначенні активів, які забезпечують генерування прибутку в майбутньому, високу результативність та

ефективність створення споживчої цінності на перспективних ринках. В ході виконання дослідження було доведено, що найбільш принциповим компонентом методології управління активами підприємства є підхід, за допомогою якого відбувається дослідження виявленої проблеми. Нині існує досить широкий спектр підходів, які можуть бути використані для управління активами підприємства. Дослідження довело, що жоден із зазначених підходів повною мірою не вирішує весь спектр проблем управління активами підприємств.

Проте інтегрованість окремих складових цих підходів може надати нові знання про шляхи і способи розв'язання проблемних питань об'єкта дослідження. Процесний підхід до управління активами підприємства реалізується за умови виконання спеціальних функцій управління в межах ідентифікованих процесів: відбору та комбінації економічних ресурсів; інвестування; активації; обліку та консолідації; формування результату використання активів підприємства; реінвестування.

Під спеціальними функціями управління слід розуміти відносно відокремлені напрями управлінської діяльності, які забезпечують управлінську дію, відображаючи її суть і зміст на всіх рівнях управління. В той же час спеціальні функції управління є робочим інструментом здійснення загальних функцій управління: планування, організації, мотивації та контролю. В табл. 1 наведена логіка формування сукупності спеціальних функцій управління активами підприємства за процесним підходом.

Таблиця 1

Логіка формування сукупності спеціальних функцій управління активами підприємства за процесним підходом

Процеси	Загальні функції управління (GF)			
	Планування (P)	Організація (O)	Мотивація (M)	Контроль (K)
1.Процесу відбору та комбінації економічних ресурсів	SF _{p1}	SF _{o1}	SF _{m1}	SF _{k1}
2.Процесу інвестування	SF _{p2}	SF _{o2}	SF _{m2}	SF _{k2}
3.Процесу активації	SF _{p3}	SF _{o3}	SF _{m3}	SF _{k3}
4.Процесу обліку та консолідації активів	SF _{p4}	SF _{o4}	SF _{m4}	SF _{k4}
5.Процесу формування результату використання активів підприємства	SF _{p5}	SF _{o5}	SF _{m5}	SF _{k5}
6.Процесу реінвестування	SF _{p6}	SF _{o6}	SF _{m6}	SF _{k6}

Спеціальні функції управління активами підприємства [SF_p; SF_o; SF_m; SF_k] спрямовані на вирішення таких основних завдань:

1. *Формування достатнього обсягу і необхідного складу активів, що забезпечують задані темпи розвитку операційної діяльності суб'єктів господарювання.* Це завдання реалізується шляхом визначення потреби в активах для цільового використання в операційному процесі підприємства, оптимізації співвідношення окремих видів їх і залучення найбільш ефективних їх різновидів з позицій досягнення визначеного рівня продуктивності.

2. *Забезпечення максимальної прибутковості (рентабельності) діяльності підприємства за умови використання активів з найменшим рівнем комерційного ризику.* Ризики управління активами окреслюють спроможність промислового підприємства погасити заборгованість, що утворилася в результаті формування активів. Рівень ризику в управлінні активами суб'єкта господарювання визначається великою сукупністю передумов, причин і наслідків, які обумовлені як специфікою функціонування підприємства, так і зміною ринкової кон'юнктури.

Недостатнє забезпечення ресурсами спонукає керівництво підприємства до залучення активів з вищим рівнем ризику. Ця сама причина вимагає використання внутрішньовиробничих резервів, що призводить до зростання ризиків. В останньому випадку має місце нарощування системних ризиків, оскільки додаткова мобілізація активів, за відсутності можливості їх компенсувати, у перспективі обертається технологічними і господарськими втратами.

Максимізація рентабельності активів досягається за рахунок їх використання в найбільш ефективних напрямках операційної діяльності та комерційних операціях підприємства. Вирішуючи дане завдання, варто мати на увазі, що максимізація рівня прибутковості операційних активів досягається, як правило, за суттєвого зростання рівня комерційних ризиків, пов'язаних з їх використанням, оскільки між цими двома показниками існує прямиий зв'язок. Тому максимізація

рівня рентабельності активів має забезпечуватися в межах допустимого комерційного ризику, конкретний рівень якого встановлюється власниками або менеджерами підприємства.

3. *Забезпечення мінімізації комерційного ризику використання активів з фіксованим рівнем їх рентабельності.* Якщо рівень рентабельності використовуваних активів заданий або спланований заздалегідь, важливим завданням є зниження рівня комерційного ризику операцій або видів діяльності, що забезпечують її досягнення. Така мінімізація рівня ризиків може бути забезпечена шляхом диверсифікації операцій і напрямів операційної діяльності підприємства, пов'язаних із використанням активів; уникнення окремих видів комерційних ризиків; застосування ефективних форм внутрішнього і зовнішнього страхування їх.

4. *Забезпечення постійної платоспроможності підприємства за рахунок підтримки достатнього рівня ліквідності активів.* Це завдання вирішується в першу чергу за рахунок ефективного управління залишками грошових активів підприємства. Однак у процесі вирішення цього завдання слід мати на увазі, що незадіяні в обороті грошові активи, забезпечуючи високий рівень платоспроможності підприємства, втрачають свою вартість під впливом фактора часу та інфляції. Тому завдання підтримки достатнього рівня платоспроможності належить до числа оптимізаційних, під час вирішення якого мають ураховуватися різні економічні інтереси підприємства. Необхідна платоспроможність підприємства забезпечується також високим рівнем ліквідності готової продукції, дебіторської заборгованості, короткострокових фінансових вкладень і деяких інших видів операційних активів.

5. *Оптимізація обороту активів.* Це завдання вирішується шляхом ефективного управління грошовими і матеріальними потоками активів у процесі окремих циклів їх кругообігу на підприємстві; забезпеченням синхронності формування активів, пов'язаних з операційною діяльністю; мінімізацією сукупних витрат на організацію обороту активів у всіх їхніх формах.

Усі розглянуті завдання управління активами підприємства взаємопов'язані між собою, хоч окремі з них і носять різноспрямований характер. Тому в процесі управління активами підприємства вони підлягають оптимізації за критерієм можливого зростання ринкової вартості суб'єкта господарювання.

У практиці трапляються численні ситуації, коли активи підприємства створюються не в процесі поступового формування, а шляхом одноразового їх придбання у формі цілісного майнового комплексу. Порівняно з управлінням окремими видами активів, сукупність активів підприємства як цілісного майнового комплексу потребує інших підходів до управління. У процесі управління цілісним майновим комплексом мають бути враховані витрати праці на його формування; оптимальність пропорцій сформованої структури його активів і спроможність їх генерувати прибуток; ступінь фізичного і морального зносу окремих видів активів; ефективність віддачі нематеріальних активів і низка інших чинників.

Необхідність вартісного управління активами підприємства як цілісного майнового комплексу виникає на сучасному етапі в багатьох випадках. Так, нині найбільшого поширення набули: купівля окремих підприємств з метою диверсифікації операційної діяльності, проникнення на інші регіональні або товарні ринки, усунення конкурентів; злиття (поглинання) окремих діючих підприємств з метою посилення спільного виробничого і фінансового потенціалу; приватизація державних підприємств тощо.

Крім того, потреба також виявляється під час придбання контрольного пакета акцій, застави майна у процесі іпотечного кредитування, здійснення зовнішнього страхування, розроблення плану санації, за ліквідаційних процедур у разі банкрутства тощо. Також слід пам'ятати, що в межах концепції управління вартістю активи розглядаються як інвестиція, що має бути повернута в результаті ефективного господарювання і отримання загальної акціонерної віддачі на інвестований капітал *TSR*:

$$TSR = (P_{t+1} - P_t + D) / P_t, \quad (1)$$

де P_{t+1} – майбутня ціна акції;

P_t – поточна ціна акції;

D – дивіденди за період від t до $t + 1$.

Вартість підприємств не завжди сприймалася менеджерами як критерій управління ними. Пояснення цього можна знайти в праці Е. Хелферта, який запропонував бачення еволюції способів оцінювання стану підприємств, що показує зміну показників ефективності управління ними [5].

Часові межі першого етапу еволюції він визначив як такі, що домінували до 80-х років ХХ ст. У той час менеджери більшості підприємств ставили за мету досягти найбільшої величини прибутку, а основним способом її реалізації було зростання виручки від реалізації. Пріоритетними характеристиками ефективності діяльності підприємств вважалися показники, базою яких є собівартість. На цьому етапі менеджери пов'язували потенціал зростання підприємств передусім зі збільшенням обсягів реалізованої продукції, і стан ринку виправдовував ці сподівання. Щодо активів, то вони розглядалися переважно через призму собівартості.

Починаючи з 80-х років ХХ ст. (другий етап) ситуація на ринку змінилася: підвищення конкурентного напруження призвело до того, що більшість підприємств уже не мали змоги демонструвати швидке зростання, воно уповільнилося і стало нестабільним. За таких умов менеджери вишукували переважно маркетингові можливості розвитку підприємств, і акцент у фінансових показниках змістився до одержання абсолютної величини прибутку. Забезпечення господарської діяльності активами залишалось другорядним завданням. Вважалося, що за високого розміру прибутку оборот активів та інвестування відбуваються майже автоматично.

На третьому етапі – 90-х років минулого століття – настало визнання того, що зростання підприємств має відбуватися у будь-якій можливій формі. За таких умов змінилося сприйняття менеджерами активів, їх почали розглядати як джерело формування прибутку. На перший план вийшли показники, що пов'язують прибуток із вартістю активів.

Починаючи з кінця ХХ ст. еволюція привела до визнання того факту, що підприємство є економічною системою, яку слід розглядати, ґрунтуючись на її вартості. Саме цим характеризується четвертий етап оцінювання результативності діяльності підприємств. Особливого значення в управлінні набувають показники ринкової капіталізації, доданої й акціонерної вартості.

Саме з кінця ХХ ст. оформлюється в завершеному вигляді та набуває широкого визнання концепція управління вартістю підприємства, квінтесенція якої полягає в тому, що вартісні цілі власників трансформуються в конкретні дії найманих менеджерів, які усвідомлюють свою пріоритетну мету в збільшенні ринкової капіталізації підприємства і підпорядковують їй інші цілі. При цьому завдання зростання вартості в жодному випадку не суперечить інтересам зацікавлених у підприємстві осіб. Навпаки, створюючи вартість підприємства, його керівники одночасно створюють цінності для всіх.

Орієнтація менеджменту підприємств на використання підходу до управління активами за критерієм створеної доданої вартості цілком економічно зрозуміла, проте, даний підхід лише частково вирішує проблеми, пов'язані із забезпеченням конкурентоспроможності суб'єкта господарювання. Розв'язання даних проблем потребує гармонізації економічного, соціального та екологічного результатів діяльності за концепції стійкого розвитку.

У наш час дедалі більше стверджується думка про те, що первісними є соціальні цілі підприємств. Варто згадати хоча б концепцію соціально-етичного маркетингу незаперечного авторитету Філіпа Котлера [6], за якою успіх залежить від того, як менеджери враховують соціальні потреби та некомерційні інтереси споживачів і суспільства загалом. Отже, розуміння небезпечних економічних, соціальних, екологічних й інших загроз для життєдіяльності теперішніх поколінь та існування нащадків привело світове суспільство до необхідності змінити наявне уявлення про подальший розвиток людства і спрямувати зусилля для розв'язання цієї проблеми.

Виходячи з цього консолідація економічного, соціального та екологічного результатів діяльності підприємства впродовж відповідного часу буде характеризувати його розвиток. Узгодження цих різних поглядів та їх переклад на мову конкретних заходів, які є засобами досягнення стійкого розвитку – завдання величезної складності, оскільки всі три елементи стійкого розвитку слід розглядати збалансовано. Важливі також і механізми взаємодії цих трьох концепцій. Економічний і соціальний елементи, взаємодіючи один з одним, породжують такі нові завдання, як досягнення справедливості всередині одного покоління (наприклад, щодо розподілу доходів) і надання цілеспрямованої допомоги бідним верствам населення. Механізм взаємодії економічного та екологічного елементів породив нові ідеї щодо вартісної оцінки та інтернаціоналізації (обліку в економічній звітності підприємств) зовнішніх впливів на навколишнє середовище. Нарешті, зв'язок соціального та екологічного елементів викликав інтерес до таких питань, як внутрішньопоколінна і міжпоколінна рівність, включаючи дотримання прав майбутніх поколінь та участі населення в процесі прийняття рішень.

Проаналізувавши еволюцію теорій управління приходимо до думки, що впродовж останніх двохсот років в управлінні як науці відбувся логічний перехід від виробничого менеджменту,

маркетингового менеджменту до соціально-відповідального менеджменту. Спробуємо представити у математичному вигляді результат діяльності суб'єкта господарювання при використанні даних різновидів управління.

Так, рівняння результату діяльності підприємства за умови впровадження виробничого менеджменту буде мати такий вигляд:

$$\text{Rez} = f(Q_s = f(A)) \rightarrow \max \quad (2)$$

де Q_s – обсяг пропозиції;

A – активи підприємства.

Отже цільова функція результативності за виробничого менеджменту – досягнення максимального обсягу пропонування за умови ефективного формування та використання активів підприємства. Проте прагнення до збільшення обсягів виробництва продукції та мінімізації витрат має бути підкріплене запитами споживача на даний обсяг і дану якість, в іншому випадку на підприємстві може утворитися нереалізований залишок продукції, що призведе до зниження ділової активності та конкурентоспроможності підприємства.

Цей недолік виробничого менеджменту усуває маркетинговий різновид управління. Рівняння результату діяльності підприємства за умови впровадження маркетингового менеджменту має такий вигляд:

$$\begin{cases} \text{Rez} = f(Q_s = f(A)) \\ \text{Rez} = f(Q_d = f(\text{Consumer})) \rightarrow \max \end{cases} \quad (3)$$

де Q_s – обсяг попиту.

Ринкова рівновага між пропонуванням і попитом підвищує результативність діяльності підприємства, проте постійний ріст потреб споживачів заохочуючи збільшення пропонування підприємств веде до вичерпування запасів економічних ресурсів, які не встигають відтворюватися. Така ситуація потребує застосування більш сучасного різновиду менеджменту – соціально-відповідального. Рівняння результату діяльності підприємства за умови впровадження соціально-відповідального управління:

$$\begin{cases} \text{Rez} = f(Q_s = f(A)) \\ \text{Rez} = f(Q_d = f(\text{Consumer})) \\ \text{Rez} = f(\text{Knowledge}) \rightarrow \max, \text{ за умови } A \leq \{ER\} \end{cases} \quad (4)$$

де ER – економічні ресурси простору.

Системна гармонізація результату діяльності підприємства зі стейкхолдерами має призвести до стійкого розвитку та конкурентоспроможності останнього. Задача пошуку показників стійкого розвитку зводиться до визначення ступеня збалансованості функціонування соціо – еколого – економічних систем.

Виходячи з викладеного, на нашу думку, найбільш актуальним вважається соціально-відповідальне управління активами підприємства за процесним підходом. Він має пропагувати відповідальне ставлення керівництва підприємства до процесів активації та використання економічних ресурсів задля забезпечення стійкого розвитку та конкурентоспроможності на цільовому ринку.

Література:

1. Портер М. Стратегія конкуренції і методика аналізу галузей і діяльності конкурентів. – К.: Основи, 1997. – 451 с.
2. Павлова В.А. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка та стратегія забезпечення: монографія. – Дніпропетровськ: Вид-во ДУЕП, 2006. – С. 37.
3. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации : учеб. пособие. – М.: Эксмо, 2004. – 544 с.
4. Должанський І.З., Загорна Т.О. Конкурентоспроможність підприємства. – К.: Центр навчальної літератури, 2002. – 282 с.
5. Хелферт Э. Техника финансового анализа. Путь к созданию стоимости бизнеса / Хелферт Э.; [пер. с англ.]. – СПб.: Питер, 2003. – 10-е изд. – 640 с. – С. 435–438.
6. Котлер Ф. Основы маркетинга / [Ф. Котлер, Г. Армстронг, Дж. Сондерс, В. Вонг.; пер. с англ.]. – 2-е европ. изд. – М.; СПб.; К.: Вильямс, 2006. – 943 с.