

**Олександр Ракоцило**

## РЕСУРСНІ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ: АНАЛІЗ СУЧАСНИХ КОНЦЕПЦІЙ

У статті наведено результати дослідження еволюції основних ідей ресурсної теорії через аналіз підходів до формування ресурсних стратегій управління.

**Ключові слова:** ресурси, ресурсні стратегії, зона стратегічних ресурсів, ресурсна школа стратегій, мережевий капітал, стратегії влади.

↗ Забезпечення раціонального розподілу ресурсів між напрямками діяльності та їх ефективного використання для якнайкращого досягнення поставленої мети – одна з головних цілей стратегічного управління. Різноманітні стратегії, що застосовуються суб'єктами для досягнення цілей, фактично символізують різні форми відносин (економічні, політичні, владні, соціальні), що пов'язані з відмінностями у використанні ресурсів.

Значна роль ресурсів у забезпеченні виробництва спільніх благ, практичної політики й управлінського процесу обумовила розвиток ресурсного підходу, який в останнє десятиліття став домінуючою парадигмою у теорії стратегічного управління.

↗ У межах теорії стратегічного управління наприкінці ХХ століття сформувалися два концептуальних варіанти ресурсного підходу: традиційна або структурна версія та концепція динамічної здатності, відмінності між якими, за визначенням Р. Макадока, полягають в альтернативних механізмах створення економічних рент – «збір ресурсів» (рікардіанська рента) та «розвиток організаційної здатності» (шумпетеріанська рента). Механізм утворення перших припускає, що одні фірми більш ефективні, ніж інші у відборі ресурсів, а механізм утворення других, – що фірми отримують економічні ренти через більшу ефективність в розміщенні ресурсів завдяки розвитку відмінної організаційної здатності.

↗ Методологічні засади ресурсного підходу сформульовані, з однієї сторони, у класичних роботах з економічної теорії прибутку та конкуренції Д. Рикардо, Й. Шумпетера, Е. Пенроуз, М. Портера; управління організаціями Ф. Селзника; стратегії фірм А. Чандлера, К. Ендрюса, І. Ансоффа; теорії залежності від ресурсів Д. Пфеффера і Г. Салансіка, де в явній чи неявній формі відправною ідеєю (критерієм) всіх концепцій стратифікації виступали ресурси (активи, капітали). У 1990-х рр. ресурсний підхід сформувався як новий науковий напрям теорії стратегічного управління й отримав теоретичне обґрунтування у фундаментальних працях Б. Вернерфельта, Р. Гранта, В. Катъкала, Д. Колліза, Г. Пізано, Д. Тіса, Г. Хамела, Е. Шуена та інших. У цих роботах були закладені основи розуміння того, що конкурентні переваги організації визначаються саме володінням унікальними ресурсами й організаційною здатністю до їх ефективного комбінування та використання.

↗ Метою статті є дослідження еволюції основних ідей теорії ресурсного підходу через аналіз підходів до формування ресурсних стратегій управління.

↗ Одна з головних цілей стратегічного управління – забезпечення раціонального розподілу ресурсів між напрямками діяльності і їх ефективного використання для якнайкращого досягнення поставлених стратегічних цілей. Ресурсне забезпечення стратегічної діяльності будь-якої організації має здійснюватись у відповідній формі на основі розробки ресурсних стратегій, які сприяють розв'язанню таких завдань: визначення перспективних потреб організації 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.

Стратегічні цілі для того, щоб бути досягнутими в майбутньому, вже сьогодні потребують рішень щодо витрат ресурсів. Майбутнє завжди невизначене, тому витрати ресурсів завжди супроводжуватимуться тим чи іншим рівнем ризику. Зовсім позбутися ризику неможливо; зведення ризику до мінімуму, як правило, потребує додаткових витрат і може бути неекономічним. Розроблюючи ресурсні стратегії, треба обґрунтовувати можливий та допустимий рівні ризику, який бере на себе керівництво при використанні ресурсів з максимально можливою віддачею.

В умовах ринкової економіки процес ресурсного забезпечення діяльності організації має форму процесу закупівлі. Для постачальника – це етап завершення процесу відтворення, для споживача – етап, на якому фінансові ресурси, грошовий капітал, перетворюються в один із елементів виробничого процесу. Діяльність організації (фірми) спрямована на вивчення кон'юнктури ринку з метою забезпечення свого виробничого процесу з найменшими втратами. Керівники на основі сформованого «портфеля» визначають кількість, якість, структуру, ціни, терміни поставки та постачальників по окремих видах ресурсів, виходячи з можливостей ринку, потреб споживачів і вимог виробничих процесів, наявних в організації та запланованих до введення з метою виготовлення необхідної продукції (послуги).

Ресурсні стратегії суттєво залежать від ситуації на ринках, що їх постачають. Зараз спостерігається інтенсивна пропозиція різних ресурсів і, як наслідок, основна увага в ресурсних стратегіях приділяється вибору найпривабливіших ринків, що характеризуються широким набором варіантів «ціна – якість», сполучень взаємодоповнюючих ресурсів, географічною різноманітністю тощо.

Останніми роками людство зрозуміло обмеженість природно-сировинних ресурсів (за оцінками представників Римського клубу, пік виробництва сировини на душу населення Землі припав на кінець 60-х років ХХ століття); характерною особливістю стало бурхливе зростання цін на ресурси. Не лише українські, а й фірми розвинених країн зіткнулися з ситуацією, коли ресурси стають одним із головних обмежень (разом з часовими характеристиками), які можуть унеможливити здійснення будь-якої продуктивної стратегії. Дефіцит окремих ресурсів намагаються подолати різними шляхами, в тому числі за рахунок розвитку ресурсозберігаючих технологій, використання штучних матеріалів тощо, але не завжди ці заходи допомагають досягти бажаних результатів. Фізичний брак ресурсів доповнюється політичними обмеженнями в постачанні тих чи інших компонентів у різні країни.

Ураховуючи вищезазначене, треба відслідковувати двосторонній зв'язок продуктово-товарних і ресурсних стратегій: не тільки потреби кінцевих споживачів «задають» зміст продуктово-товарних стратегій та відповідні ресурси для їхнього здійснення, а й визначення доступності та якості ресурсів впливають на зміст та кількісні характеристики продуктових стратегій. Це, звісно, ускладнює роботу з розробкою обґрунтованого «стратегічного набору», але не виходить за межі звичних оцінок: 1) що потрібно зробити, тобто яку продукцію (послугу) виготовити; 2) що можна зробити, виходячи з наявних ресурсів.

І.Ансофф пропонує для розробки ресурсних стратегій використовувати підхід, аналогічний з визначенням стратегічних ресурсів при розробці продуктово-товарних стратегій: ресурсні потреби фірми визначати через «зони стратегічних ресурсів» (ZCR), які характеризують ситуацію із забезпеченням окремими видами ресурсів потреб підприємства [1].

© Ракоцило О. М., 2010.

Підприємства працюють з різними ЗСР (матеріально-сировинні ресурси, енергетичні ресурси, техніка та технологія, трудові ресурси (персонал), інформаційні та фінансові ресурси), для кожної з яких розробляються стратегії, які є певною системою обмежень і стратегічних заходів. Структура та зміст стратегій залежать від галузевої приналежності підприємства, характеру виробництва, місцезнаходження даної фірми, форми власності та рівня управління. Якщо перші три характеристики «задають» перелік і структуру необхідних і доступних ресурсів, то останні дві – систему прийняття рішень щодо забезпечення розробки та виконання ресурсних стратегій.

Тобто, природними є дві сфери стратегічних рішень: по-перше, рішень, що визначають поведінку підприємства на ринках матеріальних факторів виробництва (засобів і предметів праці); по-друге – рішень щодо номенклатури, обсягів та якості ресурсів, що закупуються й використовуються всередині підприємства. Таким чином, можна говорити про ресурсно-ринкову стратегію, що визначає, з одного боку, позиціювання підприємства на ринку ресурсів, з іншого – позиціювання фрагменту ринку ресурсів на підприємстві. Ресурсно-ринкова стратегія складається з двох груп рішень, що створюють відповідно «ресурсну стратегію» і «стратегію поведінки на ринку ресурсів» [7].

Ресурсна стратегія – це узагальнена модель дій підприємства, необхідних для досягнення визначених цілей за допомогою координації та розподілу ресурсів кампанії між окремими сферами її діяльності. На відміну від товарної стратегії номенклатура та асортимент ресурсів не є предметом стратегічних рішень, а головна увага приділяється якості матеріальних ресурсів, що придається, та їх обсягу. Отже, ресурсна стратегія складається з двох підрозділів: стратегії обсягу ресурсів і стратегії їх якості [6].

За загальним підходом, виокремлюються три головних варіанти стратегії обсягу ресурсів: формування довгострокових запасів ресурсів, що забезпечують багаторазове здійснення виробничого циклу без необхідності поповнення запасів; формування короткострокових запасів ресурсів – обмеження запасів мінімальним страховим обсягом, достатнім для забезпечення виробництва на кілька днів роботи або й більш короткий період (в залежності від розміру виробничого циклу); формування середньострокових запасів ресурсів, відповідно до середньогалузевих показників. Кожний з варіантів залежить від низки факторів: прийнята стратегія оновлення номенклатури продукції, що виробляється, та технологічний тип підприємства; наявність складських приміщень; наявність достатніх фінансових ресурсів; ступінь жорсткості структури внутрішнього управління; соціальний тип колективу тощо.

Стратегії ресурсної якості напряму залежать від прийнятих у межах товарної стратегії рішень щодо якості продукції. Серед конкретних варіантів стратегії якості ресурсів, найчастіше розглядаються три: лідеруюча якість ресурсів; мінімально допустима якість ресурсів; середньогалузева якість.

Зауважимо, що ресурсна школа стратегій ґрунтуються на основі врахування не тільки матеріальних ресурсів, але й мотиваційних, лідерських, соціокультурних, які отримали назву ресурсні важелі. Так, Г. Хамел та К. Прахалад визначають п'ять способів оволодіння ресурсними важелями: «більш ефективна концентрація ресурсів на ключових стратегічних цілях; більш ефективне накопичення ресурсів; доповнення ресурсів одного типу ресурсами інших типів для створення цінностей більш високого порядку; збереження ресурсів, де це можливо; швидке відтворювання ресурсів шляхом зведення до мінімуму періоду між затратами і окупованням» [9, с.142].

Розглянуті економічні постулати є теоретичною базою для практичних досліджень питань ресурсних можливостей системи та ресурсного забезпечення будь-якої сфери діяльності.

Загальною ознакою ресурсів, як економічної категорії, є потенційна можливість їх застосування до виробничого процесу,

а також обмеженість обсягу та складу їх використання при заданому рівні соціально-економічного та науково-технічного розвитку.

Ефективне виробництво суспільних благ потребує реалізації ефективної моделі співіснування, взаємодії та представництва інтересів держави, бізнесу, некомерційних громадських організацій, що обумовило виникнення мережевого підходу і дослідження поняття «ресурс» як соціально-політичної категорії.

Зацікавлені сторони будь-якої організації вступають у відносини між собою виключно з метою ресурсного обміну. У результаті таких відносин виникає мережа. Моделлю представництва та реалізації інтересів суб'єктів управління (місцевих, регіональних, центральних суб'єктів влади, державних та недержавних виробників суспільних благ), в якій застосовується поліцентричний (багаторівневий) спосіб узгодження інтересів, є політична мережа. Формою взаємодії акторів соціальної дії є вироблення угод та контрактів для взаємозавдання обміну ресурсами, якими володіють її учасники.

Політична мережа як модель представництва – це механізм залучення населення у процес прийняття політичних рішень та розв'язання суспільних проблем, спосіб використання специфічного виду ресурсів – соціального капіталу, який суттєво впливає на динаміку територіального розвитку [5].

Залучаючись до мережі, учасник отримує доступ до її ресурсів – «мережевого капіталу». Останнє поняття не означає механічну суму ресурсів. Особливість мережевого капіталу полягає у виникненні синергетичного ефекту як результату консолідації іміджу, ділової репутації, інформаційного, когнітивного та експертного, фінансового та матеріального потенціалів учасників мережі.

У політичній мережі ключові позиції займає той актор, який контролює значимі ресурси. До них належать: а) економічні ресурси; б) інформаційні ресурси (знання); в) адміністративні та політичні ресурси (призначення на посаду, прийняття політичних рішень, законодавчих та інших нормативно-правових актів тощо); г) особистісні якості соціального актора, які дозволяють максимізувати вигоди для іншого актора [3].

Наявність значимих ресурсів та їх співвідношення визначає владу актора та його місце в ієрархії мереж, що й дозволяє розглядати ресурс як соціально-політичну категорію. І в цьому аспекті найважливішим є те, що ресурси займають центральне місце в механізмі реалізації влади й здатні пояснити як вона діє. Слід зазначити, що деякі дослідники (Е. Лауман і Ф. Паппі, Х. Сімон, Ю. Батурін) визначають владу саме через ресурси, вводячи у науковий обіг термін «владотвірні ресурси» [4].

Широко відома класифікація ресурсів влади, запропонована Джорджем Френчом і Бобом Рейвеном: ресурси фізичної влади; ресурси економічної влади; ресурси влади знань (адміністративні знання, технічні знання); ресурси нормативної влади, які у комбінації обумовлюють вісім способів владного впливу [8].

Грунтуючись на цій класифікації ресурсів, П. Секорд і С. Бекмен розробили чотири можливі «стратегії влади»: 1) безпосередня пропозиція або відмова від пропозиції (об'єкту) власних ресурсів; 2) звернення до різноманітних норм, що покликані обмежити або контролювати поведінку об'єкта; 3) використання обіцянок або загроз з метою зміни уявлення об'єктом власних дій; управління обов'язками (debt management). Останнє являє собою нерівний обмін, за яким один суб'єкт не володіє ресурсами для компенсації отриманих ім благ або послуг і повинний відшкодувати витрати другого суб'єкта шляхом підкорення йому. У свою чергу, Х. Мінчер і Р. Сухнер обґрунтують чотири можливі стратегії, що застосовують суб'єкти влади для реалізації своїх цілей у відношенні до об'єктів. Перша стратегія – «блокування результатів» (blocking outcomes) – полягає у створенні перешкод доступу об'єкта до бажаних для нього цінностей. Друга – «формування потреб» (demand creation) направлена

на формування у об'єкта значного інтересу до тих чи інших цінностей суб'єкта, що дає можливість підвищити «плату» об'єкта при обміні на ці цінності. Третя стратегія – «розширення владної структури» (extension of the power network) – являє собою створення альтернативних джерел реалізації потреб суб'єкта, що знімає його залежність від інших суб'єктів. Четверта стратегія – «відмова» (withdrawal) проявляється у рішенні суб'єкта переглянути «ціну», яку він платить в процесі обміну з іншим суб'єктом [4, с.235-237].

Зазначені стратегії сформували концепцію цінності влади, яка складається з понять «ціна» та «сила» влади, і є основою для розробки альтернатив ресурсного забезпечення досягнення цілей.

Для носія влади важливим є не тільки володіння ресурсами, але й їх цінність. Дослідники ресурсного підходу акцентують увагу на істотній різниці між цінною і силою влади. Ціна влади – це вартість тої частини належних суб'єктів ресурсів, котра необхідна йому для впливу на поведінку об'єкта. Сила влади суб'єкта оцінюється вартістю того, що потребується об'єкту задля попередження впливу, який бажає здійснити суб'єкт. Отже, ресурсний підхід дозволяє визначити ступінь влади, і це надзвичайно важливо для суб'єктів управління, насамперед, з точки зору інформації щодо ресурсів. Мається на увазі, що суб'єкт управління здатний ефективно діяти та приймати адекватні рішення тільки за умови наявності інформації щодо конкретних характеристик ресурсозабезпеченості. Наприклад: земля – це ресурс, але під поняттям «земля» може бути охарактеризована будь-яка територія. Це може бути пустеля Сахара, а може – родючі землі Чорнозем'я. Звідси, влада – це інформація о ресурсах. Інформаційне забезпечення суб'єктів управління щодо конкретних характеристик реальних та потенційних ресурсів управлінської системи – це ще одна ресурсна стратегія.

Не зважаючи на активність застосування методологічних положень ресурсної теорії в стратегічному управлінні, соціології та політології, у теорії державного управління ресурсний підхід ще не отримав свого системного розвитку і зустрічається в окремих роботах при обґрунтуванні ролі ресурсів у підвищенні ефективності діяльності органів влади.

В аспекті розвитку ресурсного підходу в державному управлінні грунтовним є дослідження Т. Безверхнюк щодо формування системи ресурсного забезпечення регіонального управління [2]. Так, науковець стверджує, що ресурс як управлінська категорія, не totожна її трактуванню у економіко-технологічному сенсі, і має розглядатися через сукупність матеріальних можливостей і організаційних здібностей суб'єкта управління, адекватне використання яких забезпечує якісну діяльність управлінської структури.

Повністю погоджуючись з таким визначенням, хотілося б наголосити на тому, що таке визначення потребує й обґрунтування відповідних стратегій використання та формування управлінських ресурсів, ураховуючи дефіцитність їх основного джерела – бюджету.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Реалізація ресурсної стратегії представляє собою чітко визначений технологічний процес – послідовність перетворення вхідних ресурсів (засобів) у визначений вид кінцевого продукту чи послуги, що безпосередньо забезпечує потреби організації. Щоб не порушити стабільноті всього відтворюального циклу на досягнення цілей управління може бути направлена тільки обмежена частка наявних ресурсів системи. Це потребує від суб'єктів управління чіткого обґрунтування доцільності використання конкретного ресурсу для вирішення поставленого завдання. Саме тому, подальших досліджень потребує аналіз моделей ресурсних відносин між усіма суб'єктами управління.

## Література.

1. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М. : Экономика, 1989. – 358 с.

2. Безверхнюк Т.М . Ресурсне забезпечення регіонального управління: теоретико-методологічні засади : [монографія] / Т. М. Безверхнюк. – Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2009. – 318 с.

3. Дементьев В. В. Экономика как система власти : [монография] / В. Дементьев. – Донецк : Изд-во «Каштан», 2003. – С. 94–95.

4. Ледяев В. Г. Власть: концептуальный анализ / В. Ледяев. – М. : «Российская политическая энциклопедия» (РОССПЭН), 2001. – 384 с.

5. Лесечко М., Чемерис А. Соціальний капітал: проблеми розвитку і оцінки / М. Лесечко, А. Чемерис // Вісник державної служби України. – 2001. – № 3. – С. 88–94.

6. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій: [монографія] / Л. Лігоненко. – К. : КНТЕУ, 2001. – 580 с.

7. Стратегии бизнеса : [аналитический справочник / под ред. Г.Б. Клейнера]. – М. КОНСЭКО, 1998 : [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://niss.ru/Analytics.html?id=sb as>.

8. Туленков М. В. Джордж Френч і Боб Рейвен та концепція владних ресурсів організаційних формувань / М. Туленков // Гуманітарний часопис. – 2008. – №2 : [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [www.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Rpzn/2008\\_2/08tmvprof.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Rpzn/2008_2/08tmvprof.pdf).

9. Хамел Г., Прахалад К. К. Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня / Г. Хамел, К. Прахалад ; [пер. с англ.]. – М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2002. – 288 с.

УДК 352.075

## Андрій Рудіков

### МЕХАНІЗМ ФОРМУВАННЯ КЕРІВНОГО ПЕРСОНАЛУ МІСЦЕВИХ ОРГАНІВ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ ТА НАПРЯМКИ ЙОГО УДОСКОНАЛЕННЯ

В статті розглянуті неврегульовані питання статусного розмежування сфери державної служби та політичної сфери. Розглядаються питання процедури добору кандидатів на посади голів місцевих державних адміністрацій та їх заступників.

**Ключові слова:** керівний склад, місцеві органи виконавчої влади, добір персоналу, професійно-кваліфікаційні вимоги.

↗ Розбудова економічно сильної та незалежної держави пов'язана з розвитком її регіонів. Для цього не лише в центрі, а й на місцях потрібні компетентні та професійні кадри. Від рівня їх підготовки і професіоналізму залежить вирішення масштабних і складних завдань не тільки регіонального, а й загальнодержавного рівня. Отже, формування корпусу професійно підготовлених керівних кадрів для місцевих органів влади – безперечний пріоритет державної кадрової політики. Для забезпечення цього процесу існує необхідність удосконалення законодавства з питань державної служби. Зокрема, не врегульовано питання статусного розмежування сфери державної служби та політичної сфери, законодавчого визначення політичних і адміністративних посад, не в нормовано належним чином процедуру добору кандидатів на посади голів місцевих держадміністрацій та їх заступників.

© Рудіков А. В., 2010.