

об'єктивними тенденціями в глобальній реструктуризації бізнесу, коли основною стратегічною конкурентною перевагою стає гнучке поводження в мінливому зовнішньому середовищі. Принцип концентрації виробничо-економічного потенціалу поступився місцем принципу зосередження на розвитку власного потенціалу організації. Відповідно зростає роль і значення проектної діяльності як такої, що дозволяє ефективно та результативно реалізовувати стратегічні завдання розвитку підприємства на різних етапах його життєвого циклу.

Узагальнення та систематизація основних категорій та концепцій управління розвитком підприємства, дозволило встановити логічний зв'язок концепцій «управління розвитком підприємства — управління змінами на підприємстві — стратегічне управління підприємством — проектний менеджмент». На основі цього запропоновано виділити процес розвитку в окрему стратегічно орієнтовану діяльність, що використовує додатково відведений час і спеціально виділені ресурси, і формалізований через проекти розвитку.

Подальші наукові дослідження необхідно спрямувати на розробку або удосконалення використання інструментарію проектного менеджменту в процесі управління розвитком підприємства.

### Література

1. *Наливайко А. П.* Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку / Наливайко А. П. // Монографія. — К.: КНЕУ, 2001. — 227 с.
2. *Верба В. А.* Управління розвитком компанії: навч. посіб. / Верба В. А., Гребешкова О. М. — К.: КНЕУ, 2011. — 482 с.
3. *Катькало В.* Организационные факторы конкурентных преимуществ фирм [Электронный ресурс] / Катькало В. // Режим доступа: <http://kmssoft.ru/LD/C006/102/2445680012.html>

Стаття надійшла до редакції 17.04.2013 р.

УДК 338.2

**Н. В. Ревуцька**, к.е.н.,  
доцент кафедри економіки підприємства  
Київського національного університету  
імені Тараса Шевченка

### ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА

**Анотація.** У статті обґрунтовано основні елементи сучасної теоретичної конструкції «ринок-поведінка-ресурси-результат». Визначено основні елементи системи управління ресурсами в контексті даної моделі. Окреслено основні напрями управління стратегічними ресурсами для забезпечення стійких конкурентних переваг.

**Ключові слова:** стратегічні ресурси, компетенції, організаційні здатності, рутини, ресурсний ефект.

**Вступ.** Основним завданням менеджменту компанії в сучасних умовах є забезпечення її ефективного функціонування на динамічному ринку. При цьому, ключовим орієнтиром є формування стратегічної конкурентоспромо-

жності за рахунок пошуку та реалізації нових джерел стійких конкурентних переваг. Важливим інструментом досягнення цих завдань є використання адекватних інструментів стратегічного аналізу, серед яких чільне місце в останні роки займають методики ідентифікації та оцінки стратегічних ресурсів компанії.

Ресурсна теорія, як домінуюча теоретична платформа сучасного стратегічного менеджменту в останні роки, постулює твердження про те, що саме ресурси виступають джерелом довгострокових і важко імітованих конкурентних переваг підприємства. Саме тому актуалізується потреба обґрунтування та реалізації цілеспрямованих дій щодо управління портфелем ресурсів підприємства.

Незважаючи на свою популярність серед дослідників (Е. Пенроуз, Р. Грант [1—2], Дж. Барні [6] та ін.), положення ресурсної концепції досі залишаються лише теоретичним конструкціями, які потребують прикладної апробації та практичного застосування в конкретних умовах господарської діяльності.

**Постановка задачі.** Наявність у компанії ресурсів (матеріальних, нематеріальних, фінансових), а також їх похідних (компетенцій, організаційних здатностей тощо) ще не гарантує їй успіху на ринку та забезпечення конкурентоспроможності. Стійкі конкурентні переваги на основі ресурсних джерел формуються лише за умови їх використання у системі бізнес-процесів та організаційних рутин, а також при реалізації нових ресурсних комбінацій, які не є доступними конкурентам. Саме тому, основною метою практичної імплементації теоретичних ресурсних концепцій є формування ефективної системи управління ресурсами на підприємстві. Обґрунтування основних елементів системи управління ресурсами, а також спроба її практичної апробації є основною задачею цієї наукової статті.

**Результати.** Однією із концептуальних теоретичних моделей, що виникла в останні роки на основі синтезу ресурсного та ринкового аспектів стратегічного управління підприємством, є схема «риннок-поведінка-ресурси-результат» (рис. 1). Ця модель забезпечує поєднання внутрішніх (ресурсних) можливостей підприємства із зовнішніми (ринковими) умовами господарювання, що якнайкраще відображає синергійну взаємодію між двома класичними теоріями стратегічного менеджменту: теорією галузевої конкуренції М. Портера та ресурсною теорією. Результатом такої взаємодії і є формування стійких конкурентних переваг, що в останні роки стали об'єктом дослідження нового напрямку — теорії ресурсних переваг (Шелбі Д. Хант) [7].

Враховуючи існуючий доробок науковців і практиків щодо використання ресурсних джерел у бізнес-практиці, вважаємо за доцільне розглянути систему управління ресурсами підприємства як динамічну модель, що спирається не лише на наявні у підприємства ресурси, а також існуючі ринкові умови, а також враховує перспективні можливості та орієнтацію на створення майбутніх унікальних ресурсних комбінацій.

Отже, наведена модель стратегічного управління «риннок-поведінка-ресурси-результат» об'єднує два теоретичні підходи — ринковий і галузевий.

Інтеграція цих двох підходів полягає в тому, що створена компанією споживча цінність продуктів чи послуг, які пропонуються на ринку, є результатом її особливої (неповторної) ринкової поведінки. Поведінка компанії на ринку, у свою чергу, відображає унікальні комбінації ресурсів і компетенцій, якими володіє підприємство.

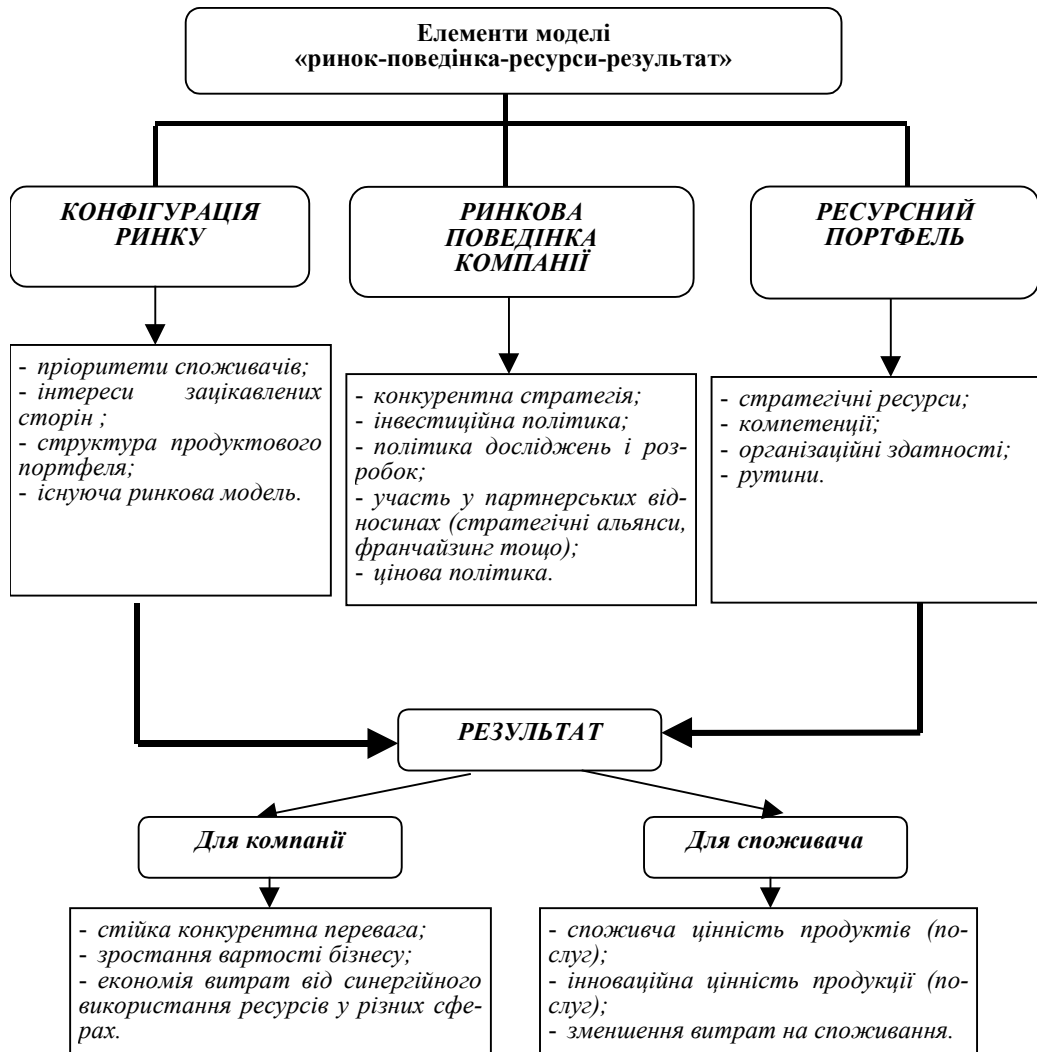


Рис. 1. Схема моделі «ринок-поведінка-ресурси-результат»

Джерело: вдосконалено автором на основі [4]

Принциповою ознакою наведеної моделі є наявність у підприємства ресурсного портфеля, що складається із сукупності стратегічних ресурсів та їх похідних — компетенцій, організаційних здатностей і рутин. За допомогою стратегічних ресурсів підприємство намагається завоювати і зміцнити досягнуті і недоступні у довгостроковій перспективі для конкурентів ринкові позиції. Враховуючи домінуючу роль ресурсного підходу у наведеній вище схемі, а також спираючись на превалювання ресурсних джерел стійких конкурентних переваг, вважаємо за доцільне обґрунтувати основні елементи системи управління ресурсами компанії (рис. 2).

Наведена схема є спробою описати загальну логіку процесу управління ресурсами компанії в контексті описаної моделі «ринок-поведінка-ресурси-результат». Вона може бути значно розширена за умови дослідження особливостей ресурсної бази конкретного підприємства, особливостей трансформації ресурсів у процесах створення споживчої цінності та формування стійких конкурентних переваг.

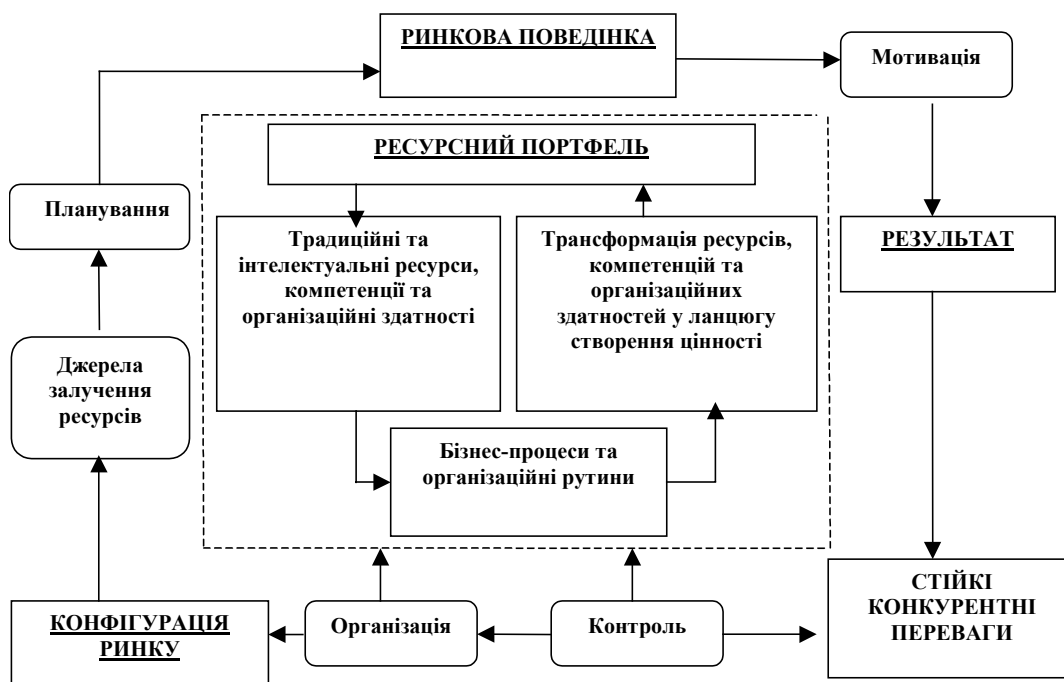


Рис. 2. Схема управління ресурсами підприємства

Пояснюється це тим, що компанії використовують різні види і комбінації ресурсів, які у бізнес-процесах створюють елементи споживчої цінності, що повинна відповідати пріоритетам споживачів. При цьому, різні підприємства потребують різних ресурсів: виробнику мікросхем необхідні капіталомісткі виробничі потужності, а розробнику мікросхем — інтелектуальні ресурси.

У сучасних умовах господарської діяльності для забезпечення ефективного управління ресурсами підприємства необхідно:

- підтримувати у ресурсному портфелі високу частку стратегічних ресурсів;
- підвищувати стратегічну значимість інтелектуальних ресурсів;
- здійснювати пошук нових ресурсних комбінацій.

Окрему увагу тут слід приділити аудиту стратегічних ресурсів підприємства. Питання ідентифікації та оцінювання стратегічних ресурсів є окремим аспектом наукових досліджень у межах ресурсної теорії.

З метою формування стійких конкурентних переваг і забезпечення високої споживчої цінності продукції (послуг) підприємства доцільно виділити такі основні напрямки управління різними ресурсами (рис. 3):

- 1) акумулювання стратегічних ресурсів на ключових елементах ланцюжка створення цінності для досягнення довгострокових цілей компанії;
- 2) забезпечення необхідного рівня генерування ресурсів, зі статусом стратегічного паритету (в основному, це ресурси нематеріального характеру);
- 3) зростання споживчої цінності продукції (послуг), шляхом доповнення ресурсів одного стратегічного статусу ресурсами іншої категорії (компліментарність ресурсів);
- 4) збереження і захист ресурсів із високим стратегічним статусом (наприклад, захист об'єктів інтелектуальної власності тощо);

- 5) скорочення тривалості періоду відтворення ресурсів із низьким рівнем стратегічного статусу для забезпечення ресурсної рівноваги;  
 6) забезпечення процесу трансформації ресурсів.

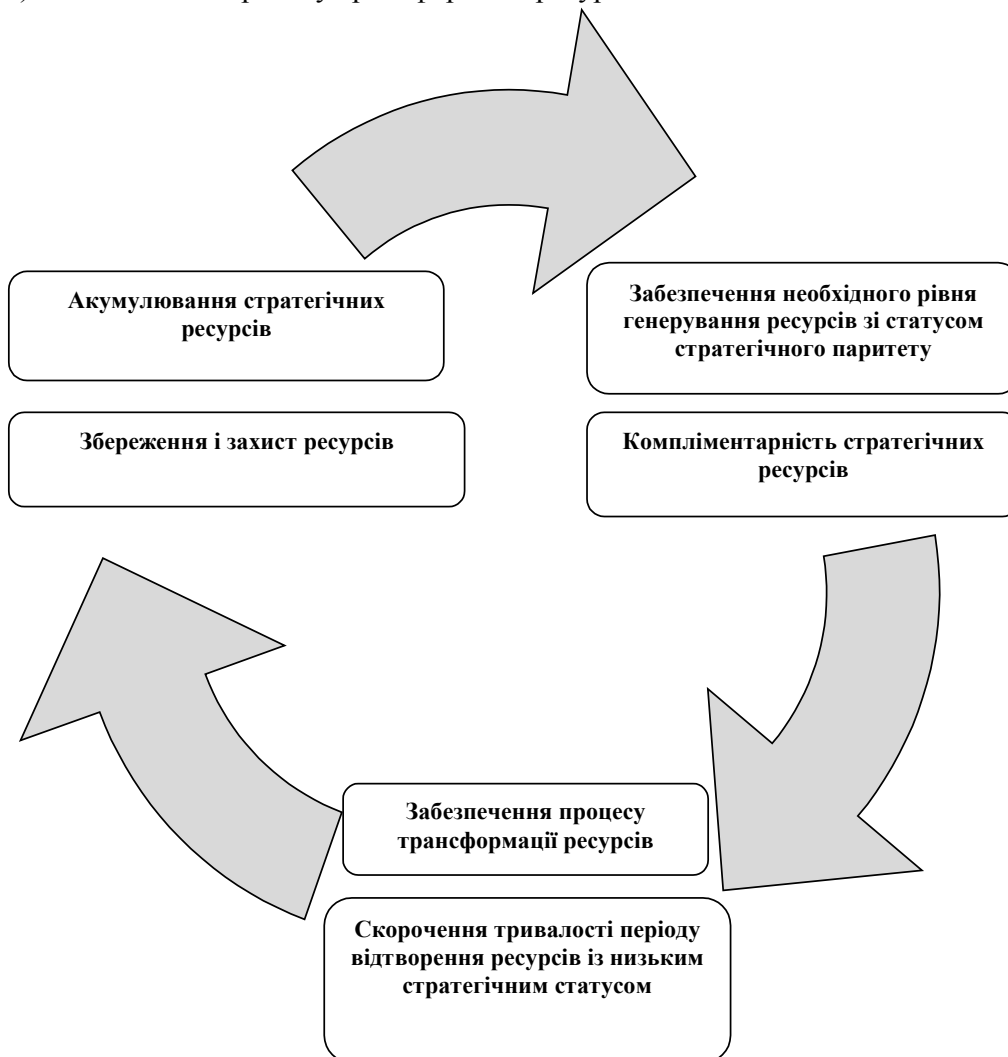


Рис. 3. Напрямки управління ресурсами для забезпечення стійкої конкурентної переваги

Джерело: вдосконалено автором на основі [5]

*Акумулявання стратегічних ресурсів* — передбачає їх використання у ключових бізнес-процесах ланцюга створення цінності. Для забезпечення акумулявання ресурсів необхідно дотримуватись таких принципів:

— *скоординованість* — реалізація цього принципу дозволяє втілити стратегічні наміри підприємства за рахунок цілеспрямованого виконання одних і тих же функцій протягом тривалого часу, накопичення корпоративних знань і досвіду та вдосконалення навичок. Результатом втілення принципу скоординованості є формування підприємством організаційних рутин. Таким чином, компанія має можливість досягти кумулятивного ефекту від одночасного об'єднання ресурсів,

знань, досвіду та зусиль усіх підрозділів, а також об'єднання та узгодженості у досягненні довгострокових цілей;

— зосередженість — передбачає закріплення конкретних ресурсів на досягненні визначених і чітких цілей. Зосередженість відіграє важливу роль у процесах досліджень і розробок нових продуктів, у реалізації стратегії економічного зростання тощо. Досить часто підприємства починають розробку великої кількості нових проектів, серед яких до кінцевої реалізації доводяться лише деякі. Зосередженість передбачає оптимізацію інноваційно-інвестиційного портфеля підприємства, що дозволить зосередити ключові ресурси на перспективних розробках і проектах, а інші — продати на відкритому ринку. Такий принцип якнайкраще відповідає сучасній популярній концепції «відкритих інновацій», що набуває популярності у західній літературі;

— цілепокладання — полягає у концентрації зусиль на стратегічних цілях, реалізація яких забезпечить найкраще втілення споживчої цінності у продуктах чи послугах підприємства. Досягнення цього завдання стає можливим за умови визначення тих параметрів споживчої цінності продукту чи послуги, у яких співвідношення між її результатом (ефектом від споживання) та витратами на її створення є найбільшим.

*Підтримка оптимального рівня генерування ресурсів* — передбачає вибір та реалізацію тих управлінських дій, які забезпечать підприємству безперервність процесу створення ресурсів високого стратегічного статусу. Досягнення цього є можливим на основі таких принципів: генерування досвіду і трансфер ресурсів.

Втілення принципу генерування досвіду проявляється у здатності підприємства до навчання, що є основою сучасної концепції управління знаннями. Практика показує, що одні підприємства здатні отримати із кожного додаткового досвіду більше знань, ніж інші, тобто вони ефективніші в управлінні знаннями. Здатність генерувати ідеї із додаткового досвіду для вдосконалення діяльності та інновацій є важливою складовою ресурсного ефекту. Чим меншими є можливості для формування досвіду підприємства, тим більш систематично воно повинно використовувати навіть найменшу можливість для навчання та саморозвитку. Приклад японських компаній доводить, що будь-який новий досвід, успіх чи невдачу потрібно розглядати як можливість до навчання. Здатність підприємства навчатись на власному досвіді залежить від творчого потенціалу персоналу, управлінської культури, існуючої системи кодифікації знань тощо.

Трансфер ресурсів — це можливість отримувати доступ до необхідних ресурсів за допомогою різноманітних організаційно-економічних інструментів. Такими інструментами можуть бути — створення стратегічних альянсів, ліцензування та патентування, бенчмаркінг, формування відкритих бізнес-моделей, спільна діяльність тощо. Трансфер ресурсів забезпечує не лише отримання доступу до навичок і досвіду бізнес-партнерів або інших бізнес-одиниць інтегрованої підприємства, але й перетворення запозичених навичок у внутрішні компетенції. Трансфер ресурсів можна використовувати для прирощення ресурсів на будь-якому елементі ланцюга створення цінності. Наприклад, у стратегічних альянсах, вигоду отримує той партнер, який швидше засвоює досвід і навички іншого і перетворює їх на свої конкурентні переваги.

*Збільшення споживчої цінності продукції (послуг), що створюється підприємством шляхом доповнення ресурсів одного стратегічного статусу ресурсами іншої категорії (компліментарність)*, реалізується за допомогою таких принципів: синтез і збалансованість ресурсів.

Синтез ресурсів проявляється у синергійній природі спільного використання різних ресурсів з метою зростання продуктивності їх віддачі. Для здійснення синтезу ресурсів необхідно забезпечити їх технологічну і функціональну інтеграцію. Розрізнені навички та технології компанії повинна вміло поєднати для створення продукту чи послуги з вищим рівнем споживчої цінності, ніж у конкурентів. Лідерство у вузькому спектрі технологічних навичок і знань не забезпечує сьогодні довгострокового успіху, якщо компанія не шукає можливостей нової або додаткової їх реалізації чи використання. Здатність до технологічної та технічної інтеграції відіграє таку ж роль, як і здатність до винахідництва та є прямим шляхом до виробництва продукту чи послуги з вищим або новим рівнем споживчої цінності.

Ще одним напрямком синтезу ресурсів є пошук нових форм об'єднання різних функціональних напрямків — НДДКР, виробництво, маркетинг тощо. У компаніях, де вузька спеціалізація та організаційна структура не сприяють такій інтеграції, функціональне вдосконалення не відбувається. Основне завдання підприємства при цьому — не стільки у здатності інтегрувати окремі навички, скільки у вмінні створювати нові їх комбінації, тобто її організаційних здатностей.

Збалансованість передбачає створення тих ресурсів, які збільшують цінність унікальних компетенцій. Для збалансованості підприємства необхідні такі елементи: здатність розробляти нову продукцію; здатність виробляти продукцію та надавати послуги на рівні цін і якості світових лідерів; наявність широкої інфраструктури розподілу та обслуговування: «винаходити» — «виробляти» — «доставляти». Якщо якийсь із цих елементів буде слабкішим за інші, то компанія не зможе забезпечити високу прибутковість інвестицій у тих напрямках, де сконцентровані її конкурентні переваги.

*Збереження і захист ресурсів із високим стратегічним статусом* реалізується за допомогою таких принципів: перетворення ресурсів, кооптація ресурсів та їх захист.

Перетворення ресурсів реалізується на основі пошуку нових напрямків використання існуючих технологій. Однією із форм перетворення ресурсів є вміння підприємства швидко переключати виробничу лінію із виготовлення простої продукції на виготовлення технічних новинок (гнучке виробництво). Так, деякі японські виробники можуть виготовляти до семи моделей машин на одній виробничій лінії, тоді як американцям вдається випустити в таких умовах не більше однієї моделі. Така гнучкість означає зниження простоїв при заміні виробництва однієї моделі на іншу, а відповідно — і краще використання ресурсів.

Кооптація ресурсів передбачає їх додаткове залучення від зовнішніх партнерів у випадку нестачі всередині підприємства. Наприклад, у конкурентній боротьбі проти дрібних виробників чи новачків підприємства можуть спільно розробити новий стандарт чи технологію виробництва. Крім цього, кооптація є основною перевагою моделі відкритих інновацій. Компаніям не потрібно утримувати громіздкі центри досліджень, а доцільно залучати можливості зовнішнього ринку (ринок інтелектуальної власності, дослідження наукових центрів тощо).

Захист передбачає пошук інструментів для усунення слабких місць у формуванні ресурсів. Одним із способів захисту є використання патентування та інших легальних правових інструментів.

*Скорочення тривалості періоду відтворення ресурсів із низьким рівнем стратегічного статусу для забезпечення ресурсної рівноваги* втілюється через реалізацію принципу прискорення досягнення успіху. В основі цього принципу лежить визначення оптимального періоду часу між витратами ресурсів та їх відшкоду-

ванням у вигляді генерованих грошових потоків. Так, компанія, яка може робити вдвічі швидше те ж, що і конкуренти, та володіє такими ж ресурсами, отримує подвійну конкурентну перевагу. Втілення цього принципу безперервно здійснюється японськими виробниками автомобілів, які рішуче налаштовані на прискорення процесів розробки продуктів.

*Забезпечення трансформації ресурсів* є логічним завершенням процесу управління ресурсами в контексті формування стійких конкурентних переваг, а також пошуку перспективних їх ресурсних джерел.

Таким чином, при достатній концентрації, ефективному накопиченні, творчому доповненні, належному збереженні та швидкому відтворенні стратегічних ресурсів підприємства усувають розрив між існуючим положенням і перспективними позиціями на ринку.

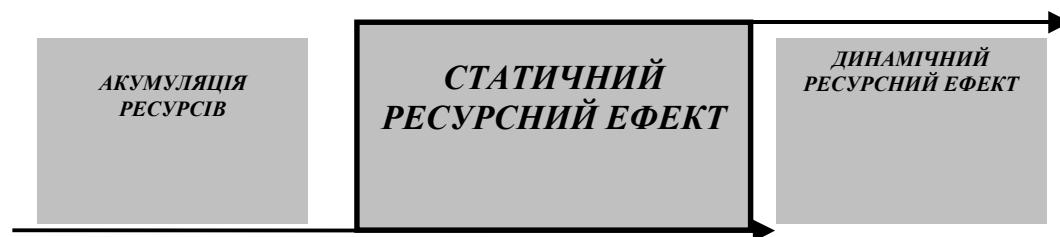
У процесі управління ресурсами важливим аспектом є визначення потенціалу кожного ресурсу. Оптимальне використання потенціалу існуючих ресурсів є важливим завданням менеджменту підприємства. Хибна оцінка ресурсів часто є причиною того, що розроблена стратегія розвитку бізнесу не отримує необхідного ресурсного забезпечення. З іншого боку, незадіяний ресурсний потенціал — це втрачені альтернативні можливості бізнесу щодо генерування додаткових доходів і формування конкурентних переваг.

Потенціал ресурсів може проявлятися у часовому вимірі в двох напрямках (рис. 4) [3]:

- ✓ статичний ресурсний ефект — результат повного використання існуючих ресурсних комбінацій у короткостроковому періоді;
- ✓ динамічний ресурсний ефект — результат реалізації існуючих і потенційних ресурсних комбінацій у перспективі.

Наявність у підприємства збалансованого за складом портфеля ресурсів, а також реалізація обґрунтованих заходів управління ним покликані забезпечити підприємство комбінаторними перевагами. *Комбінаторна ресурсна перевага* — це результат кращої акумуляції, використання та захисту ресурсів у процесі створення продуктів (послуг) із високою споживчою цінністю.

Час формування перспективних ринків  $t_2$



Час функціонування на існуючому ринку  $t_1$

Рис. 4. Статичний і динамічний ресурсний ефекти

Джерело: сформовано автором на основі [3]

За умови досягнення відповідності між наявними ресурсами та довгостроковими цілями компанія отримує можливість досягти комбінаторних переваг як у процесі акумуляції ресурсів, так і їх використання. Наявність взаємозв'язку між комбінацією портфеля продуктів (сегментів) і ресурсного портфеля, створює додат-



кові економічні вигоди. Так, якщо компанія може використати один і той же ресурс (наприклад, бренд, досвід) на більш ніж одному сегменті ринку, то виникає комбінаторна перевага від усіх цих сегментів. Ресурси, які залучаються для виробництва одного товару, знижують потребу в акумуляції таких же ресурсів для інших товарів у короткостроковому чи довгостроковому періоді. Крім того, комбінаторні переваги виникають у тих випадках, коли досвід чи навички, що формуються в одній сфері діяльності, дозволяють створювати стратегічні ресурси для інших сфер. Наприклад, досвід і знання підприємства Honda у виробництві двигунів внутрішнього згорання для автомобілів дозволив їй створити стратегічні ресурси у інших сферах — виробництво мотоциклів, газонокосилок, моторних човнів тощо.

Загальна потреба підприємства у ресурсах визначається на основі таких аспектів:

- стану і можливостей ринкового середовища;
- мети і стратегії діяльності;
- продуктового портфеля;
- особливостей бізнес-моделі;
- наявних технологій тощо.

Основними завданнями формування ресурсного портфеля підприємства є:

- забезпечення результативності функціонування;
- досягнення ефективності використання ресурсів;
- забезпечення захисту ресурсів.

Основними умовами залучення ресурсів із зовнішнього ринку є:

- доступність ресурсів;
- якість ресурсів;
- раціональність залучення і використання;
- контрольованість ресурсів;
- можливість захисту залучених ресурсів.

### **Література**

1. Грант Р. М. Ресурсная концепция конкурентных преимуществ: практические выводы для формулирования стратегии / Грант Р. М. // Вестник Санкт-Петербургского Университета. Серия 8. Менеджмент. — 2003. — Вып. 3.
2. Грант Р. М. Современный стратегический анализ. 5-е изд. / Грант Р. М.; пер. с англ. В. Н. Фунтова. — СПб.: Питер, 2008. — 560 с.
3. Кемпбелл Д., Стоунхаус Дж., Хьюстон Б. Стратегический менеджмент: Учебник / Пер. с англ. Н. И. Алмазовой. — М.: ООО «Издательство проспект», 2003.
4. Осадник В. Значение интеграции рыночного и ресурсного подходов для стратегического управления предприятием / Осадник Вольфганг // Проблемы теории и практики управления. — 2001. — № 4. — С. 80—86.
5. Хамел Г. Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня / Хамел Г., Прахалад К. К.; Пер. с англ. — М.: ЗАТ «Олимп-Бизнес», 2002. — 288с.
6. Barney J. Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy / J. Barney // Management Science. — 1986. — V. 32. — N 10. — P. 1231 — 1241
7. Hunt, Shelby D., and Robert M. Morgan. 1995. The comparative advantage theory of competition. Journal of Marketing 59 (April): 1—15. [www.nbu.gov.ua/portal/chem\\_biol/nvlnau/Ekon/2009\\_5/articles/V.V.\\_Derkacheva.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/chem_biol/nvlnau/Ekon/2009_5/articles/V.V._Derkacheva.pdf)

Стаття надійшла до редакції 22.04.2013 р.