

УДК 330.15:005.93

Мешкова В.С.
кандидат економічних наук,
доцент кафедри економіки підприємства
Донецького державного університету управління

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА

FEATURES OF STRATEGIC RESOURCE COMPANIES

АНОТАЦІЯ

Стаття присвячена аналізу стратегічних ресурсів підприємства. Визначено особливості управління стратегічними ресурсами підприємства. Наголошено методи визначення потреби та розподілу ресурсів. Зазначено ознаки стратегічних активів. Розглянуто ключові положення ресурсної теорії та процес формування ресурсного портфеля підприємства.

Ключові слова: ресурси, активи, компетенції, стратегія, ресурсний підхід, конкурентоспроможність.

АННОТАЦИЯ

Статья посвящена анализу стратегических ресурсов предприятия. Определены особенности управления стратегическими ресурсами предприятия. Отмечены методы определения потребности и распределения ресурсов. Указано признаки стратегических активов. Рассмотрены ключевые положения ресурсной теории и процесс формирования ресурсного портфеля предприятия.

Ключевые слова: ресурсы, активы, компетенции, стратегия, ресурсный подход, конкурентоспособность.

ANNOTATION

This article analyzes the strategic resources of the enterprise. The features of the control of strategic resources of the enterprise. Marked methods for determining needs and allocation of resources. These signs strategic assets. Considered the key provisions of the resource theory and the process of resource portfolio company.

Keywords: resources, assets, competence, strategy, resource approach, competitiveness.

Постановка проблеми. Довгострокове економічне зростання підприємства у сучасних ринкових умовах господарювання потребує нового образу мислення щодо стратегічного управління: сучасні фахівці повинні створювати та розвивати конкурентні переваги бізнесу на основі портфеля унікальних організаційних компетенцій. Саме це є основною управління стратегічними ресурсами підприємства. Однак варто зауважити, що зростання ринкової вартості бізнесу залежить не тільки від ефективної акумуляції стратегічних ресурсів, а і від здатності матеріальних та фінансових ресурсів генерувати грошові потоки.

Забезпечення безперервності господарської діяльності відбувається шляхом формування груп та видів ресурсів (активів), що визначаються особливостями технологічного процесу, застосовуваних підходів до фінансування господарської діяльності, стратегії суб'єкта господарювання.

У сучасних умовах динамічного ринку, нестабільної фінансової ситуації кожне підприємство прагне створити і захистити джерело створення

цінності для споживача своїм підприємством, а також створити бар'єри для входження конкурентів у свою стратегічну зону господарювання, захистити функціональну нішу. Це можливо шляхом правильного визначення, формування стратегічних ресурсів підприємства та створення ефективної системи управління ними.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасна концепція стратегічних ресурсів отримала своє наукове формування у працях Дж. Барні, Р. Гранта, Г. Хамела, К. Прахалада, Д. Тіса та інших дослідників. Дж. Барні дав визначення ресурсів підприємства, Р. Грант наголошував, що ресурси є джерелом здібностей фірми, тоді як здібності – джерело конкурентної переваги. Однак вибух інтересу наукових та ділових кіл до ресурсного підходу стався після публікації у 1990 році статті К. К. Прахалада і Г. Хамела «Ключова компетенція корпорації», в якій у доступному стилі й переконливо, на прикладах компаній-лідерів, були роз'яснені переваги концепції фірми як портфеля компетенцій, а не як портфеля бізнес-одиниць. Вчені зробили висновок, що дійсні джерела конкурентних переваг полягають не стільки у вдалим інвестиціях у привабливий бізнес, скільки в умінні менеджменту консолідувати розосереджені по компанії технології й виробничі навички в компетенції, які наділяють окремі бізнеси потенціалом швидкої адаптації до мінливих ринкових умов.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Теорія ресурсів на сучасному етапі виходить з того, що знання та здатності безперервно змінюються під впливом ситуаційного досвіду. У відповідності з теорією підприємство може адаптуватися до мінливих умов оточуючого середовища, так як за ним визнається здатність до навчання. З ресурсної точки зору фірми розглядаються у якості організацій, що навчаються, і таких, що удосконалюють свої можливості з урахуванням досвіду. Отже, чим краще підприємство кодифікує знання своїх співробітників й передає його по своїх підрозділах, тим більше пов'язані з цим переваги в ефективності і оперативності, а значить і вище ринкова вартість підприємства. Тому розвиток нових організаційних здатностей завжди вимагає сприйняття нової інформації, яка може надходити із внутрішніх і зовнішніх джерел.

Таким чином, у подальших дослідженнях варто звернути увагу на те, що у сучасних умовах бізнесу гарантом стійких конкурентних переваг виступає здатність компанії до безперервного новаторства.

Метою дослідження є розгляд особливостей управління стратегічними ресурсами підприємства та ресурсним портфелем підприємства для забезпечення конкурентних переваг бізнесу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Головна теза ресурсної концепції полягає у тому, що стійкий успіх фірми залежить від наявності у неї унікальних ресурсів й організаційних здатностей (компетенцій), які визначають конкурентні переваги даної фірми. Ресурсний підхід підкреслює, що ключем до стійких високих прибутків є не повторення моделі поведінки інших фірм (які потрібно, звичайно, вивчати), а всесторонній розвиток унікальності компанії як основи пропозиції нею споживачам неповторних товарів та послуг. У ресурсному підході від фірми вимагається випереджаюче створення, утримання і розвиток специфічних для неї ресурсів і компетенцій. Стратегічні активи являють собою такі активи і здатності фірми, які забезпечують компанію стійкою конкурентною перевагою [1]. Стратегічні ресурси складаються з переважаючих активів і відмінних здатностей. Відмінні здатності ґрунтуються на процесах, які поєднують у собі фізичні активи і людське співробітництво, місять у собі знання фірми: явні і неявні. Дж. Барні виділяє такі ознаки стратегічних активів: вони повинні бути цінними для організації, для них не повинно бути замінників, їх повинно бути складно відтворити чи скопіювати, вони повинні бути рідкісними. Однією із причин, внаслідок чого ресурси важко відтворити, є їх соціальна складність. Особисті відносини всередині команди, репутація фірми серед постачальників та споживачів є типовими прикладами соціально складних ресурсів, якими фірмі складно управляти і які погано копіюються і відтворюються.

Таким чином, фірма використовує свої відмінні здатності і переважаючі активи для освоєння ринкових можливостей і нейтралізації загроз. На їх основі фірма створює стійкі конкурентні (стратегічні) переваги (Sustainable competitive advantage – SCA). Стійкі конкурентні переваги можуть бути визначені як конкурентні переваги, які практично не піддаються копіюванню і які виступають причинами більш високої ефективності фірми. Такі переваги можуть бути результатом взаємодії складної структури ресурсів, у процесі якої ресурси купуються, розвиваються й використовуються. Така складна структура може бути результатом взаємодії мережі ресурсів, посередництвом чого специфічні ресурси набувають переваги від їх використання у системі.

Доступ до джерел конкурентних переваг дозволяє створити стратегічні активи і на їх основі стійкі конкурентні переваги фірми порівняно

із конкурентами. Можна виділити такі джерела конкурентних переваг: розвиток науки і техніки, положення в соціумі, законодавство, кваліфікація персоналу, творчі ідеї тощо.

Ресурси можуть набувати стратегічного значення для підприємства і бути складно імітованими через їх соціальну складність. Особисті відносини всередині команди, репутація серед постачальників і споживачів – типові приклади соціально складних ресурсів, які потребують креативного управління, їх складно скопіювати та зімітувати.

Отже, стратегічні ресурси підприємства – це такі активи, здібності, організаційні процеси, інформація, знання організації, які є цінними, незамінними, що важко копіюються, рідкісними на даному ринку, і за умови створення ефективної системи управління ними на підприємстві є результатом формування стійких конкурентних переваг компанії.

Наявність внутрішніх компетенцій, сформованих у результаті задіяних стратегічних ресурсів, зіставлених з ринковими шансами, дозволяє говорити про наявність конкурентних переваг. Тобто на процес формування стратегічних ресурсів впливає не лише якість ресурсів, але і їх конкурентоспроможність на ринку у порівнянні з такими ж категоріями ресурсів інших організаційних систем.

Кожна компанія має доступ до таких самих основних ресурсів, як і її конкуренти. Підприємства різняться між собою управлінням доступними ресурсами шляхом досягнення різного рівня володіння певним видом ресурсу, а також методом управління ресурсами.

Підприємства використовують доступні ресурси задля накопичення іншого типу ресурсів, що становлять цінність для їхніх клієнтів та власників. Такі ресурси називають стратегічними. Зазвичай вони неосяжні і результатом їх ефективного управління може бути: задоволення обслуговування клієнтів, задоволення постачальників, конкурентоспроможність продукту, прибутковість, марка/репутація, престиж, задоволення працівника, оперативна ефективність.

Термін «стратегічні ресурси» виник внаслідок еволюційного розвитку ресурсної теорії походження організації. Сутність теорії полягає у тому, щоб пояснити створення, використання та відновлення конкурентних переваг за допомогою ресурсів.

Ключові положення ресурсної теорії [2, с. 67-71]:

1. Існують систематичні відмінності між підприємствами, які зумовлені відмінностями у ресурсах, якими володіє та управляє фірма та які забезпечують реалізацію стратегій.

2. Ресурсна теорія передбачає, що ресурси нерівномірно розподілені між суб'єктами господарювання. Такий нерівномірний розподіл є причиною конкурентної переваги або, навпаки, слабкості компанії.

3. Теорія висуває тезу про відносну нерухомість ресурсів. Якщо певні ресурси є носіями конкурентних переваг, то фірма-власник таких ресурсів буде блокувати або уповільнювати їх поширення шляхом встановлення бар'єрів.

Серед безлічі робіт стратегічного характеру, які виконуються в процесі планування та реалізації стратегії, важливе місце займають мобілізація і розподіл стратегічних ресурсів. Ця робота служить необхідною умовою реалізації стратегії і в той же час є одним з елементів стратегічного вибору.

Система планів, програм і проектів крім виконання основної функції управління є ще й необхідним інструментом розподілу стратегічних і тактичних ресурсів. Фактично попереднім показником якості плану або програми служить бажання керівництва виділити ресурси на їх реалізацію. Плани допомагають розподіляти ресурси за напрямками, які, на думку керівництва, є найбільш ефективними і ведуть до досягнення поставлених цілей. Разом з тим плани не дають повної відповіді на питання, які конкретно ресурси і в якій кількості потрібні.

Існує кілька методів визначення потреби та розподілу ресурсів, необхідних для реалізації обраної організацією стратегії та координації подальших дій. На першому етапі планування використовуються оцінки експертів, різні укрупнені методи, засновані на нормативах. Але найбільш широко поширеним методом формального планування, який використовується для забезпечення узгодженості між різними планами і розподілу ресурсів, є розробка бюджетів.

Перевага бюджетів полягає в тому, що вони не тільки відповідають на питання, скільки і яких ресурсів потрібно, але і показують джерела їх поповнення. Сутнісною рисою бюджету є кількісна оцінка ресурсів і цілей. Найбільш часто бюджети розробляються і оцінюються у вартісних показниках, але іноді застосовуються тимчасові, трудові і натуральні. Кількісні показники бюджету дають можливість керівнику оцінити, порівняти і скоординувати різні аспекти роботи організації.

Розробка бюджету – досить складна і відповідальна робота, яка виконується за такою схемою:

1. Керівництво оголошує загальну місію організації, цілі і стратегічні завдання кожної стратегічної бізнес одиниці (СБО) і функціонального підрозділу.

2. СБО розробляють плани, програми і попередні кошториси (бюджети) витрат на певний період. Ці документи спрямовуються у центральні органи управління, де ретельно аналізуються.

3. Керівні органи вносять у плани СБО необхідні корективи і дають вказівки щодо уточнення бюджетів, фактично на цьому етапі відбувається розподіл наявних ресурсів між СБО і визначаються джерела, з яких вони будуть

фінансуватися або забезпечуватися. Доопрацьований бюджет знову представляється для розгляду керівництву.

4. На завершальному етапі на підставі вказівок керівництва відбувається детальний постадійний облік ресурсів і джерел їх отримання.

Як правило, процес розподілу ресурсів між СБО, підрозділами, планами і програмами не закінчується з розробкою підсумкового бюджету. Адаптивний характер стратегічних планів передбачає періодичне коригування бюджетів відповідно до зміни цілей або стратегій організації, а також її підрозділів. Тому дуже важливо створити постійно діючий механізм перерозподілу ресурсів.

Зручним інструментом виконання даної роботи служить відомий метод перерозподілу ресурсів за допомогою сітьового графа. Поняття сітьового графіка відноситься до набору графічних методів, що використовуються при плануванні ходу проекту і спостереженні за ним. Для будь-якого типу проекту основними чинниками є час, витрати і наявність ресурсів. Сітьові методи були розроблені для планування і відстеження усіх цих чинників як окремо, так і в різних комбінаціях.

Ресурсне забезпечення вартості підприємства за критерієм часу відбувається у двох періодах – короткостроковому і довгостроковому. При цьому ресурси генерують різні за кількісними і якісними характеристиками параметри вартості, які у категоріях ресурсної теорії називаються рентами. У короткостроковому періоді джерелом ресурсних рент є здатність підприємства повністю використовувати ефективні комбінації існуючих ресурсів, а також наявність оптимальної системи бізнес-процесів. У довгостроковому періоді джерелом ресурсних рент є здатність акумулювати потенційні ресурси та оптимально використовувати їх комбінації. Для цього серед усієї сукупності ресурсів окремо виділено категорію стратегічних ресурсів, що мають найбільший вплив на формування стійких конкурентних переваг.

Характерними ознаками стратегічних ресурсів є: забезпечення формування стійких конкурентних переваг підприємства, використання для диверсифікації діяльності, синергійна природа формування динамічних здатностей підприємства, забезпечення зростання ринкової вартості підприємства, складність відтворювання, що пояснюється їх унікальністю.

Аспекти управління різними за рівнем стратегічного впливу ресурсів полягають у тому, як керівництво підприємства відповідає на запитання: в якому становищі підприємство знаходиться в даний час, в якому становищі воно хотіло б знаходитися через 3, 5, 10 місяців, яким способом досягти бажаного результату? В залежності від цього підвищити конкурентоспроможність підприємства можна шляхом: реконструкції підприємства, впровадження нововведень (зміна організаційно-правової форми,

нові форми організації та оплати праці, взаємодії з постачальниками і споживачами), виходу на нові ринки збуту, придбанню, злиттю підприємств тощо.

Показники оцінки продуктивності діяльності компанії поділено на кілька груп, які різняться масштабом, цілями, часовими періодами та іншими характеристиками:

- для оцінки стратегічних цілей пропонується порівнювати результати діяльності певної компанії з результатами діяльності її конкурентів або пов'язаних з нею організацій. Причому порівняння повинно проводитися не тільки за метрики агрегованих індикаторів, а й зіставленням конкретних ключових параметрів для певної сфери бізнесу;

- тактичні цілі керівникам компанії рекомендується відслідковувати на базі показників ефективності окремих структурних підрозділів або показників ефективності окремого виду продукції чи асортиментної групи;

- досягнення конкретних завдань планування автори рекомендують відслідковувати на основі використання різних видів ресурсів, або зіставлення ресурсних пропорцій господарських операцій, за певний часовий період (з обов'язковим прогнозуванням майбутніх змін);

- для оцінки ефективності досягнення інших цілей керівникам компанії рекомендується використовувати відповідні їм специфічні індикатори.

Для об'єктивної оцінки ефективності ресурсного портфеля підприємства існує велика кількість систем показників:

1. Фінансові системи показників – різноманітні співвідношення фінансових показників витрат і виручки від реалізації продукції.

2. Витратні системи показників – в основу оцінки ефективності (продуктивності) господарської діяльності закладається концепція «витрат продуктивності», що спрямована на облік впливу чи питомих часток окремих видів витрат у рівні продуктивності (ефективності) компанії.

3. Система показників «формування трансфертних цін» – ґрунтується на використанні двох основних індикаторів ефективності господарської діяльності компанії: норма прибутку на інвестований капітал і трансфертні ціни. Під «трансфертними цінами» розуміють аналітичний механізм забезпечення добросовісної роботи постачальників, без цінової конкуренції.

Для прийняття практичних рішень на основі аналізу продуктивності варто враховувати:

- а) зміни потреб у кожній категорії витрат у розрахунку на одиницю продукції, у тому числі сировини і матеріалів, основних фондів, трудовитрат;

- б) зміни пропорцій витрат для оцінки можливості їх заміщення, а також для оцінки змін в ефективності використання основних і другорядних витрат;

- в) відмінності в ефективності використання ресурсів при їх повному та неповному використанні;

- г) зміни у всіх компонентах системи показників продуктивності (результативності), які б бралися до уваги менеджерами в єдності усіх взаємозв'язків.

Модель ресурсорієнтованого підходу включає у себе такі етапи: класифікацію ресурсів, оцінку ефективності використання ресурсного портфеля підприємства, визначення вагомості кожного ресурсу (за ланцюжком створення вартості), визначення стратегічних ресурсів. З урахуванням усіх цих чинників підприємство формує стратегію його діяльності, узгоджуючи основні її параметри з ресурсними можливостями.

Підвищення продуктивності виробничо-комерційної системи підприємства вимагає поєднання забезпечення чи зростання ефективності за найкращого використання економічних ресурсів. А досягнутий рівень розвитку економічних систем дозволяє забезпечити економічними ресурсами будь-якого суб'єкта під реалізацію конкретної бізнес-ідеї.

Традиційно проблему оцінки та управління результативності вивчають на основі п'ятикомпонентного циклу-процесу, який прийнято подавати у вигляді «піраміди результативності» (рис. 1):

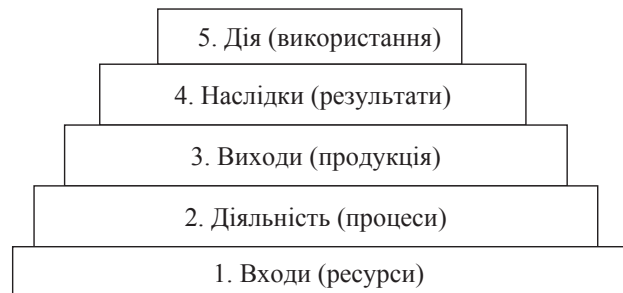


Рис. 1. «Піраміда результативності»

1. Рівень – Фінансові трудові, матеріальні, технологічні та інформаційні ресурси, які необхідні для здійснення діяльності чи реалізації ряду кроків для досягнення певних результатів.

2. Різні кроки, діяльність, що дозволяють забезпечити отримання виходів.

3. Визначені та вимірювані у часі виходи (продукти та послуги), що виступають наслідком використання компетенцій та діяльності у різних сферах, які, як правило, перебувають у зоні контролю менеджерів.

4. Результати використання виходів (продуктів) діяльності організацій, зміни у режимі реального часу, які часто лежать поза рамками управлінського впливу менеджерів.

5. Корисність (цінність, споживна вартість), яка ідентифікується різними соціальними групами і має довгострокову перспективу споживання (соціальні, економічні, інституційні, технологічні та інші способи задоволення потреб).

Указаний підхід дістав широке визнання і на його основі розроблено рекомендації низки світових і міжнародних організацій щодо моні-

торингу рівня результативності їх діяльності чи окремих проектів, зокрема ООН, ОБСЄ, Економічної комісії ЄС тощо [3, с. 145].

Крім того, слід пам'ятати, що стратегічні ресурси – це, насамперед, інтелектуальні ресурси підприємства. Недарма сьогодні можна спостерігати жорсткі змагання підприємств за експертів та професіоналів широкого профілю [4]. Вітчизняним підприємствам потрібно звертати на даний аспект увагу під час формування своєї стратегії та управління.

Висновки і пропозиції. Кожна компанія формує та використовує різні комбінації ресурсів для досягнення конкурентоспроможності на ринку. Умовою ефективного використання стратегічних ресурсів підприємства, що становлять основу конкурентної переваги, є безперервний пошук можливостей отримати ресурсні ефекти. Повне використання потенціалу кожного ресурсу є важливим завданням менеджменту компанії. Якщо керівництво невірно оцінило потенціал стратегічних ресурсів, то розроблена стратегія та сформована для її реалізації бізнес-модель компанії не отримає необхідної ресурсної підтримки.

Тому у процесі формування ресурсного портфеля підприємства особлива увага повинна зосереджуватися на управлінні стратегічними ресурсами, тобто тими елементами ресурсів або їх комбінацій, що є основою формування організаційних знань, досвіду і навичок як джерела компетенцій і динамічних здатностей компанії, а також мають потенціал генерування грошових потоків.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Ідентифікація поняття стратегічних ресурсів підприємства [Електронний ресурс] / Сотнікова Д.В. – Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1468>.
2. Копылов А.В. Формирование и оценка стратегических ресурсов предприятий / Копылов А.В. – М. : КИС, 2006. – 131 с.
3. Олексюк О.І. Економіка результативності підприємства : монографія / О.І. Олексюк. – К. : КНЕУ, 2008. – 362 с.
4. Управління стратегічними ресурсами підприємства як запорука досягнення конкурентних переваг [Електронний ресурс] / Кирилюк О. – Режим доступу : <http://conference.spkneu.org/2014/12/upravlinnya-strategichnimi-resursami-pidpriyemstva-yak-zaporuka-dosyagnennya-konkurentnih-perevag/>.