

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний авіаційний університет
Факультет транспорту менеджменту і логістики



Система менеджменту якості

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ
з навчальної дисципліни
«Управління ресорсингом зовнішньоекономічних операцій»

Освітній ступінь БАКАЛАВР

Галузь знань
Спеціальність:

Освітньо-професійна програма: Менеджмент
зовнішньоекономічної діяльності
07 Управління та адміністрування
073 Менеджмент

Модуль № 1 «Теоретичні засади формування ресурсної бази підприємства»

ЛЕКЦІЯ 1 Теоретичні засади ресурсного забезпечення виробничого процесу

1. Наукові погляди на роль ринку у процесах розподілу ресурсів

Різні аспекти дослідження проблематики ресурсів перебувають у сфері уваги вчених від часів започаткування економіки як науки. Тому погляди на природу, роль у процесах виробництва та споживання, ефективність використання ресурсів знайшли місце у працях Аристотеля, А. Сміта, Д. Рікардо, Ж.-Б. Сея, К. Маркса та Ф. Енгельса, А. Маршала, Дж. Кейнса, М. Туган-Барановського, М. Кондратьєва та ін. Сьогодні ресурсну проблематику досліджують зарубіжні та вітчизняні вчені, такі, як Дж. Акерлоф, Дж. Барні, Б. Вернерфельт, Дж. Колліз, С. Ментгомері, Р. Грант, С. Пайк, Пенроуз, Г. Пізано, К. Прахалад, Р. Рамелт, Й. Руус, Дж. Тіс, Г. Хамел, Л. Фернстрем, В. С. Катькало та ін.

Проблематика забезпечення ефективної діяльності на ресурсній основі економічних систем різних рівнів є однією з ключових в економіці, майже кожна наукова концепція приділяє їй певну увагу. Тому актуальною є систематизація накопиченого наукового доробку, ключовим принципом якої, на нашу думку, доцільно обрати роль ринку в процесах розподілу і перерозподілу ресурсів. За результатами аналізу теоретичних поглядів нами сформовано власне системне уявлення про природу відмінностей у поясненні ресурсних основ ефективності діяльності підприємства, які можна віднести до однієї з трьох груп

Представники, які ввійшли до першої групи, стоять на позиціях, що ринок — це досконала система розподілу та перерозподілу ресурсів. Єдиною причиною, що обмежує доступ до ресурсів окремих суб'єктів господарювання, є недосконалість ринкової конкуренції. Відповідно, якщо не всі суб'єкти мають однаковий доступ до ресурсів, державі необхідно вживати заходів щодо захисту конкуренції. А підприємство, своєю чергою, має створювати бар'єри для конкурентів і якомога довше утримувати власні конкурентні переваги, запобігаючи їх руйнації ринковим механізмом перерозподілу ресурсів. На цих постулатах тримається класична економічна школа та її послідовники неокласичного спрямування або неолібералізму.

Саме в «стінах» класичної школи було сформовано той «кістяк» системи поглядів на ресурси діяльності підприємства, який розвивають науковці до сьогодні. Праця, земля, а пізніше капітал були предметом аналізу У. Петті, фізіократів, А. Сміта, Д. Рікардо, К. Маркса. Класична «триєдина формула» чинників виробництва пов'язана з роботами Ж.-Б. Сея. Подальший свій розвиток вона отримала у зв'язку з розробкою теорії факторних доходів у працях Дж. Б. Кларка. А. Маршалл додав до тріади чинників виробництва четвертий чинник — підприємницькі здібності, пов'язавши їх з особливою формою доходу — підприємницьким прибутком. На сучасному етапі розвитку суспільства важливого значення набуває інформація, яку деякі дослідники вже називають «п'ятим фактором виробництва». Специфічною формою інформації є технологія — комплекс організаційних заходів, операцій і прийомів, спрямованих на виготовлення, обслуговування, ремонт, експлуатацію й утилізацію виробу з номінальною якістю та оптимальними витратами, а також зумовлених поточним рівнем розвитку науки, техніки і суспільства в цілому.

Прибічники другої групи наукових поглядів стверджують, що ринок — недосконала система розподілу ресурсів. Але вади ринку можуть бути певним чином виправлені або нейтралізовані за допомогою (частіше за все державного) втручання в економіку через створення додаткових каналів неринкового перерозподілу ресурсів. Особливо це стосується так званих соціальних ресурсів: освіти, охорони здоров'я тощо. Вважається виправданим обмеження конкуренції у випадках, коли ринок шкодить раціональному розподілу ресурсів між суб'єктами господарювання. До даної групи наукових поглядів належать кейнсіанство (некейнсіанство), монетаризм (неомонетаризм), інституціоналізм (неоінституціоналізм).

Інституціональна теорія вважає ключовим ресурсом ефективності діяльності підприємства організаційний процес. Увага фокусується на взаємодії між власниками первинних ресурсів, проміжних результатів як ресурсів подальшої діяльності та власниками кінцевих результатів. Прихильники інституціоналізму вважають запорукою успіху побудову ефективних взаємовідносин

між зацікавленими в результативній діяльності підприємства сторонами: постачальниками ресурсів, споживачами продукції, державою, кредитними та науково-дослідними установами тощо.

На межі інституціональної та неокласичної теорій дістала розвиток теорія конкурентних переваг Майкла Портера, в якій визначальним фактором економічного прогресу вважається конкуренція на галузевому рівні, яка проходить три стадії: «первинних факторів», таких як дешева праця, стадію «конкуренції на основі інновацій» та останню стадію — «конкуренцію на основі багатства». Для розвитку підприємства важливим ресурсом є інформація, яка недоступна конкурентам, або доступна, але не оброблена та не усвідомлена ними як ресурс. Звичайно, вичерпання ресурсів інноваційного розвитку — питання часу, за який фірми-конкуренти скопіюють інновацію. Отже, конкурентна перевага є нестійкою, і завдання підприємства полягає в якомога швидшому використанні її на ринку, до появи жорсткої конкуренції.

Послідовники наукових поглядів, віднесених до третьої групи, спираються на такий постулат: ринок не є всеосяжним, оскільки існують ресурси, які не можуть перерозподілятися через ринок. Ці ресурси не мають достатніх ознак, щоб виступати товаром, оскільки вони є унікальним продуктом (а саме — знанням), який може бути корисним лише для підприємства, яке його продукувало. Інакше кажучи, підприємство розглядається як своєрідне натуральне господарство, яке змушене бути таким через неспроможність жодного з ринкових контрагентів продукувати потрібний йому ресурс — знання. Під дану групу наукових поглядів підпадає низка сучасних теорій, зокрема класична ресурсна концепція, концепція динамічних здатностей, концепція асиметрій.

Ресурсний підхід виник у зв'язку з потребою пояснити природу стійких конкурентних переваг підприємства. Феномен стійкості було виявлено у ході дослідження компаній, які не втрачали власних конкурентних переваг упродовж тривалого часу. Основи ресурсного підходу закладено публікацією в 1959 р. праці Е. Пенроуз «Теорія зростання фірми», а подальший розвиток пов'язаний з працями Д. Річардсона, Дж. Барні, Б. Вернерфельта, Р. Гранта, Б. Лоусбі, Р. Рамельта, Д. Тіса та ін.

Логіка розмірковувань прибічників ресурсної теорії фірми, що простежується також і в публікаціях вітчизняних авторів, є такою: якщо конкурентна перевага підприємства утворюється саме завдяки ринковому механізму розподілу ресурсів, то вона не може бути стійкою, оскільки її обов'язково зруйнує цей самий механізм ринкової конкуренції. Звичайно, підприємство прагне якомога довше втримувати власну конкурентну перевагу, захищаючи її від копіювання конкурентами легітимними або нелегітимними методами. Але конкурентній перевазі, що має зовнішню стосовно підприємства природу, притаманна іманентна тимчасовість. Водночас існують фірми, які не втрачають своїх конкурентних переваг, тобто останні є стійкими. Пояснити цей факт можна, лише припустивши, що причина стійкості конкурентної переваги — в самій фірмі, утворюється та підтримується у її внутрішньому середовищі, її складно усунути конкурентам та практично неможливо ані купити на ринку, ні скопіювати, і причина цьому — ресурс «знання». Саме знанням як ресурсу, що має визначальне значення в діяльності підприємства, ресурсний підхід приділяє значну увагу.

Нині виокремлюють три етапи в розвитку ресурсних концепцій. Перший, або класичний, пов'язує з Дж. Барні, який, власне, пояснив природу стійкої конкурентної переваги та сформулював вимоги до ресурсів, які її визначають, назвавши їх ресурсами, які дозволяють підтримувати високу ефективність діяльності; рідкісність (Rare), оскільки цінні ресурси компанії, які є у більшості конкуруючих фірм, не можуть бути джерелами стійкої конкурентної переваги; ідеальна відтворюваність (Imperfectly imitable) ресурсів, що реалізується через механізм сполучення таких причин: унікальні історичні умови, неоднозначний причинно-наслідковий взаємозв'язок, соціальний комплекс, а також незамінність (non-substitutable), що є обов'язковою умовою, оскільки у конкурентів не повинно бути зрівняних цінних ресурсів; остання літера «О» в аббревіатурі «VRIO» означає «організаційні здатності» (organizational capabilities).

Сам факт володіння ресурсами (знаннями) та можливостями щодо їх використання і відтворення не є обов'язковою умовою успіху підприємства. Важливим є віднайдення саме тих ресурсів, яких не має жоден з конкурентів, тобто асиметрій, і лише вони здатні забезпечити стійку конкурентну перевагу на основі високоефективної діяльності підприємства

Важливим для забезпечення розвитку підприємства є не сам факт володіння ресурсами, а можливість щодо їх цільового використання та відтворення. Процес відтворення специфічного ресурсу «знання» відбувається в ході організаційного навчання організації

Концепція динамічних здатностей

Ключового значення набуває розвиток здатності до навчання, до продукування нових знань, які, своєю чергою, виступають ресурсом майбутніх інновацій

Класична ресурсна концепція

Підприємство має забезпечувати себе такими ресурсами, які відповідають чотирьом основним вимогам: цінності, рідкості, ідеальній відтворюваності та незамінності. Єдиним джерелом отримання стійкої конкурентної переваги підприємства є нематеріальні ресурси (знання)

На базисі критики класичної ресурсної концепції з причини її статичності, зосередженості на дослідженні вимог до VRIOресурсів з'явилася теорія динамічних здатностей, яка розширила ресурсну теорію підприємства шляхом включення до сфери аналізу так званих «здатностей, що еволюціонують».

Розвиваючи здатності на основі навчання, підприємство може залишити позаду своїх імітаторів і надалі отримувати надприбутки. Крім того, у більшості компаній є можливість реалізувати криву навчання, яка не дозволить конкурентам обійти їх. Водночас дослідним шляхом було встановлено, що підприємство досягає успіху не стільки за рахунок тих ресурсів, які в нього є, скільки через те, що конкуренти не володіють саме такими ресурсами. Це явище дістало назву асиметрій і означило започаткування нового етапу в розвитку ресурсного підходу.

Асиметріями є навички, процеси або активи, яких немає у конкурентів компанії та які вони не можуть скопіювати з розумними витратами. Вони рідкісні, їх важко або неможливо зімітувати, також вони незамінні, хоча й не пов'язані з жодним джерелом створення цінності і часто виступають у ролі пасивів. Шляхом відкриття й осмислення цих асиметрій, запровадження їх та використання на ринку асиметрії трансформуються в стійкі конкурентні переваги підприємства.

Підсумовуючи, зазначимо, що систематизація наукових поглядів на роль ринку в процесах розподілу та перерозподілу ресурсів не є самоціллю: вона допомагає зрозуміти склад ресурсів сучасного підприємства й новітні тенденції в управлінні ними. Так, наприклад, широке визнання в середовищі науковців і практиків факту, що найсучасніші інноваційні ресурси (знання) не перерозподіляються через ринок, активізувало розвиток систем управління знаннями та безперервного корпоративного навчання. А отже, роль ринку в процесах розподілу й перерозподілу ресурсів слугує основою для побудови ефективної системи ресурсного забезпечення підприємства: стратегія управління ресурсами, що перерозподіляються через ринок, докорінно відрізнятиметься від забезпечення ресурсами, які обмежено або зовсім не розподіляються.

2. Гуманізація сутності ресурсів підприємства в контексті економічної теорії

Інформаційна революція змінює світ: радикальні інновації заповнили життя людини і формують її новітній світогляд. Життя у віртуальному світі стає дедалі відчутнішою реальністю, і зв'язок з її матеріальними основами у жителів сучасних мегаполісів усе частіше обмежується телефонними та Інтернет-комунікаціями. Змінюється саме буття людини, і передусім його базис економіка.

Нова інформаційна економіка вже створила нових лідерів: компанії «Microsoft», «Apple», «Google», капіталізація яких сягає сотень мільярдів доларів, а матеріальні активи становлять лише 15—20 % ринкової вартості. Закономірна рефлексія наукової думки викликала появу концепцій інформаційного суспільства та економіки знань як спроб осмислення глибини змін, що відбуваються нині, і розробки методології моделювання майбутнього розвитку людства. Водночас спостерігається і певна інерція теорії управління бізнесом, розвиток її радше «навздогін» практиці та спрямованість на пояснення тих процесів, які в умовах неспинної інформатизації життя дуже швидко стають атрибутами минулого.

Відзначаючи тенденцію гуманізації економіки як науки, дослідники не розкривають змісту цього процесу на рівні першооснови діяльності підприємств — його ресурсів. Виявляються нові види ресурсів і розширюється їх класифікація, але при цьому не приділяється достатньої уваги систематизації наукових поглядів на сутність ресурсів як таких. За цих умов для дослідження концептуальних засад управління ресурсами важливо простежити тенденцію гуманізації їх сутності в контексті економічної теорії, виокремити й охарактеризувати основні етапи зазначеної гуманізації. Варто зупинитися на витоках розуміння ресурсу як базової категорії економічних наук. Ще А. Сміт приділяв їй багато уваги, виокремлюючи такі види економічних ресурсів, як праця, земля, капітал. Він

дослідив механізм переливу ресурсів з менш прибуткових галузей у більш прибуткові, тенденцію підвищення цін на обмежені ресурси, а також описав ренти, отримувані власниками ресурсів. У своїх працях А. Сміт оперує таким поняттям як «власники ресурсів»², що відображає суспільну форму реалізації відносин між людиною та об'єктами матеріального світу. Однак визначальним ресурсом розвитку сучасної економіки є ресурси нематеріальні, а саме словосполучення «власники знань» є некоректним: не можна бути «власником» знань як нематеріального апіорі— можна бути лише їх носієм.

Ресурси сучасного підприємства, на наш погляд, за власною сутністю є відмінними від ресурсів підприємств минулого. І відмінність ця пояснюється особливою роллю людини в системі інформаційної економіки. Якщо представити процес трансформації сутності ресурсів підприємства, то він супроводжуватиметься поступовою гуманізацією, подальшим зростанням невіддільності матеріальної складової ресурсу від людини, що використовує його для виробництва продукції або надання послуг.

Сам процес гуманізації сутності ресурсу, на нашу думку, складно назвати еволюцією наукових теорій, оскільки, по-перше, його не можна розташувати на осі часу в традиційній «еволюційній» послідовності і, по-друге, всі теорії продовжують існувати у сучасній економічній науці і застосовуються на практиці, а не «відмерли» на етапах «еволюціонування». Однак при цьому гуманізація сутності ресурсу в економіці ХХІ ст. виявляється у зміні самої її структури: знижується роль сектора виробництва товарів і зростає — надання послуг. Пропонуємо у процесі гуманізації сутності категорії «ресурс» виокремлювати п'ять основних етапів, які охарактеризовано нижче.

Змістом ресурсів на першому етапі є «уречевлене минуле» матеріального світу. Як основні ресурси розглядаються природні копалини, ґрунти, інші види природних ресурсів, володіння або розпорядження якими забезпечувало виключну можливість виробництва певних продуктів.

Лекція 2 Управління капіталом підприємства

1. Ресурсні концепції у теорії стратегічного управління

Ресурсні концепції упродовж останніх десятиліть істотно впливають на розвиток теорії стратегічного управління і значною мірою визначають прикладну проблематику функціонування реальних підприємств. Популярність положень ресурсної теорії фірми пояснюється тим, що вона обґрунтовує взаємозв'язки та визначає домінуючі фактори формування стійких конкурентних переваг підприємства в сучасних умовах господарювання.

Ресурсний підхід базується на твердженні, що ринкова позиція підприємства, а відповідно і рівень його конкурентоспроможності, ґрунтуються на унікальному поєднанні матеріальних і нематеріальних ресурсів та управлінні ними. Тому джерелом конкурентних переваг є особливий набір специфічних і важковідтворюваних видів ресурсів. Ці погляди найбільше відповідають зростаючій тенденції до пріоритетності саме підприємства, а не галузі як основної одиниці стратегічного та конкурентного аналізу, а тому вони стали домінуючою парадигмою у сучасній теорії стратегічного управління.

Інтелектуальні корені ресурсної концепції управління підприємством сягають класичних робіт з економічної теорії прибутку та конкуренції (Д. Рікардо, Й. Шумпетера), управління організаціями (Ф. Селзник) і стратегії фірм (А. Чандлера, К. Ендрюса). Вагоме значення для самоідентифікації ресурсної концепції як реальної альтернативи школі позиціонування М. Портера становив розвиток неортодоксальних економічних теорій фірми (теорії прав власності, теорії агентських відносин, теорії трансакційних витрат та еволюційної теорії економічних змін).

Початком фундаментального становлення ресурсної концепції у теорії стратегічного менеджменту прийнято вважати статтю Б. Вернерфельта «Ресурсне трактування фірми» (1984), в якій уперше було наголошено на доцільності аналізу фірми з погляду ресурсів, ніж продуктів та висунуто гіпотезу про те, що такий підхід може стати новою парадигмою вивчення стратегій. Адаптація відомих інструментів аналізу продуктового портфеля компанії для вивчення портфеля її ресурсів дозволило визначити різні варіанти поведінки для диверсифікованих компаній. Найкращим способом зростання підприємства у довгостроковій перспективі вбачався пошук балансу між підтримкою наявних ресурсів і розвитком нових. Однак з об'єктивних причин домінування у цей період теорії позиціонування, дослідження Б. Вернерфельта не знайшли належного відгуку та обговорення у наукових колах.

Вагомий внесок у розвиток ресурсної концепції управління зробили Р. Рамелт, який досліджував вплив стохастичних факторів на результати діяльності підприємства, та Д. Тіс, який використав теорію трансакційних витрат О. Вільямсона під час вивчення проблем диверсифікації. У праці «До стратегічної теорії фірми» Р. Рамелт обґрунтовано доводить, що однорідність компаній із часом змінюється на їх унікальність у міру накопичення ними ресурсних відмінностей. Незважаючи на прогресивність ідей, викладених у названих та інших наукових працях 1980-х рр., до початку 1990-х рр. ресурсна концепція управління істотно не вплинула на практику стратегічного менеджменту. Потужний імпульс ресурсний підхід отримав у 1990-х рр. у фундаментальних працях Дж. Барні, Р. Гранта, І. Дирекса, Д. Колліза, К. Кула, С. Монтгомері, М. Петерафа, Р. Рамелта, Д. Тіса. Науковий інтерес до ресурсного підходу відновила праця К. Прахалада та Г. Хамела «Ключова компетенція корпорації». На прикладі компаній-лідерів у статті пояснено переваги концепції фірми як портфеля організаційних компетенцій (здатностей), а не як портфеля бізнес-одиниць.

Існування великої кількості наукових поглядів і концепцій у сфері управління ресурсами зумовлює потребу їх систематизації для визначення спільних і відмінних позицій та оцінювання їх практичної цінності для сучасних компаній. Подальший розвиток сучасної теорії стратегічного управління та обґрунтування на її основі дієвих практичних рекомендацій для підприємств неможливі без комплексного дослідження сучасних ресурсних концепцій. Тому основним завданням вбачається дослідження процесу формування єдиної теоретичної канви наукових досліджень у цій сфері.

Домінування на початку 1990-х рр. ресурсного підходу створило передумови для розвитку нового етапу теорії стратегічного управління. Завдяки такій характеристиці ресурсної теорії як мультидисциплінарність стає можливим застосування цілісного аналізу змісту та процесу ідентифікації зовнішніх і внутрішніх факторів конкурентних переваг, які традиційно були пріоритетними для класичних теорій стратегічного менеджменту. Дослідження змісту та особливостей

основних ресурсних концепцій дозволило зробити висновок про доцільність виокремлення їх таких основних напрямів:

- класична ресурсна концепція (Б. Вернерфельт, Е. Пенроуз);
- концепція ключових компетенцій (Г. Хамел, К.К. Прахалад);
- концепція динамічних здатностей (Г. Пізано, Р. Грант, Д. Колліз, С. Ментгомері, Д. Тіс та інші);
- комбінаційні концепції ресурсної теорії (наприклад, сучасна теорія ресурсних переваг).

Відмінність між ними полягає у визначенні альтернативних механізмів створення економічних рент. Класична ресурсна концепція спирається на твердження про перевагу компаній у формуванні портфеля ресурсів та отриманні таким чином підприємствами рикардіанської ренти. Визначення ренти як доходу від володіння цінними рідкісними ресурсами започатковано у працях Д. Рікардо.

Важливим напрямом дослідження таких ресурсних факторів конкурентних переваг як компетенції стали роботи Г. Хамела та К. К. Прахалада. Спираючись на досвід кращих компаній світу, автори зробили висновок, що основним джерелом конкурентних переваг є спроможність менеджменту консолідувати розрізнені технологічні, управлінські, організаційні та виробничі навички і знання у корпоративні компетенції. Таким чином, у ресурсній концепції відбувається зміна поглядів на суть стратегії забезпечення конкурентоспроможності — перехід від адаптивного до випереджального типу розвитку підприємства.

Концепція ключових компетенцій і концепція динамічних здатностей передбачають, що підприємства отримують шумпетеріанську ренту за рахунок кращого використання ресурсів у бізнес-процесах і формування їх нових комбінацій завдяки організаційним здатностям і компетенціям. Шумпетеріанська рента — це додаткова економічна вигода (премія інноватора) за створення нових комбінацій ресурсів у непередбачуваних, динамічних умовах зовнішнього середовища.

Більшість популярних моделей стратегічного аналізу на основі ресурсного підходу базується на ранніх ідеях цієї школи і надмірно зосереджена на внутрішньому середовищі, тоді як сучасна компанія є відкритою системою. Недостатньо досліджені авторами ресурсної концепції взаємозв'язки підприємства із зовнішнім середовищем є причиною критики їх поглядів, оскільки цінність ресурсів, компетенцій і здатностей підприємства визначається ринком, на якому воно функціонує. Поверхово обґрунтований взаємозв'язок ресурсної теорії із зовнішнім ринковим середовищем стає особливо відчутним в умовах динамічних конкурентних відносин, що зумовлюють зміну цінності ресурсів підприємства.

Ще однією слабкою стороною позицій ресурсної концепції є статичний характер більшості положень щодо оцінювання компетенцій і здатностей підприємства як особливого виду ресурсів. Так, у більшості моделей аналізуються ресурси і здатності підприємства у поточний (короткостроковий) період, тоді як динамізм розвитку бізнесу вимагає дослідження ресурсного набору в контексті створення майбутніх ринків.

Отже, сучасні умови зовнішнього середовища висувають нові вимоги до поглиблення та розвитку сучасної ресурсної теорії підприємства:

- посилення динамічної та системної компонент конкурентного аналізу, що забезпечують урахування взаємозв'язку нинішніх (локальних і глобальних) та перспективних ринків і глибоке дослідження динаміки зміни зовнішнього середовища;
- використання інтегральної ресурсної моделі забезпечення конкурентоспроможності підприємства, що включає матеріальні, нематеріальні ресурси, здатності та компетенції, а також процесну орієнтованість управління ним.

Серед усієї сукупності ресурсних концепцій дослідницьку та практичну увагу нині привертає теорія динамічних можливостей підприємства. Одним з останніх об'єктів її дослідження є еволюціонуючі динамічні здатності. Розвиваючи свої можливості на основі систематичного корпоративного навчання, компанія може істотно випередити своїх конкурентів та отримувати вищі прибутки за рахунок різних ресурсних рент. Для обґрунтування цієї ідеї використовуються положення та висновки такого аналітичного прийому як побудова кривої досвіду.

Подальші дослідження представників ресурсних концепцій (наприклад, Д. Міллера) постулюють думку про те, що успіх підприємства на ринку залежить не від наявності у нього унікальних ресурсів чи можливостей, а в наявності асиметрії у ресурсному наборі. Джерелами

асиметрії розглядаються навички, процеси або активи, якими конкуренти не володіють та які не можуть швидко скопіювати, імітувати чи придбати на ринку. Шляхом відкриття та реконцептуалізації цих асиметрій, впровадження їх у рамках комплементарної архітектури бізнесу чимало компаній змогло трансформувати їх у стійкі конкурентні переваги.

У зарубіжних публікаціях ці ідеї об'єднано у межах нової прогресивної теорії ресурсних переваг підприємства. Уперше основні положення цієї теорії було сформульовано у 1995 р. Шелбі Хантом та Робертом Морганом. Посилено й активно теорія ресурсних переваг почала досліджуватися західними науковцями у 2001—2005 рр., і нині вона є останнім прогресивним поглядом, що віддзеркалює не лише теоретичну спадщину, а й практичні реалії розвитку науки та бізнесу нової формації.

Аналіз її основних положень дозволив зробити такі висновки:

- на відміну від статичності галузевої структури за М. Портером, вона спирається на гетерогенну (неоднорідну) структуру ринку, результатом чого є диференціація попиту на продукцію чи послуги, а також потреба пошуку нових комбінацій ресурсів, здатностей і компетенцій;
- орієнтація на параметри рідкості та унікальності ресурсів (ресурсна теорія) і високої споживчої цінності продукції (послуг), що забезпечують унікальність підприємства з погляду споживачів;
- джерелом конкурентних переваг є не лише володіння портфелем ресурсів і компетенцій (класична ресурсна теорія), а спроможність підприємства використовувати організаційні здатності, досвід і навички для формування, розвитку та захисту важковідтворюваних і довгострокових ресурсних джерел конкурентних переваг;
- орієнтація на створення, розвиток і захист ресурсів та їх комбінацій, що мають стратегічний характер для підприємства і задіяні в бізнес-процесах створення споживчої цінності продуктів на перспективних ринках.

Теорія ресурсних переваг розглядає ресурси, компетенції, здатності, організаційне навчання та інновації як ендогенні (внутрішні стосовно підприємства) чинники формування стійких конкурентних переваг, тобто основу стратегічних ресурсів. Це зумовлює потребу диференціації ресурсів за критерієм унікальності, рідкості, невідтворюваності та довгострокового характеру отримання економічної вигоди.

Потрібно визначити основні ознаки, що вирізняють теорію ресурсних переваг серед усієї сукупності інших ресурсних концепцій. Так, однією з базових характеристик є концентрація на підприємствах та їх об'єднаннях як базовій одиниці стратегічного аналізу. На противагу цьому, класичні ресурсні концепції спиралися на дослідження ринкового сегмента як об'єкта аналізу.

Наступною ознакою є кордони ринку, які визначають фокус аналізу об'єктів. Так, у класичних ресурсних концепціях кордони ринку визначалися розмірами сегментів, що були об'єктом аналізу. Теорія ресурсних переваг спирається на динамічні процеси на ринку, що виявляються у дифузії кордонів ринків і сегментів під впливом глобалізації та інтеграції.

Важливою характеристикою ресурсних концепцій є те, як вони обґрунтовують взаємозв'язок «виробник—споживач», що є визначальним для забезпечення формування конкурентних переваг підприємства. Класичні ресурсні концепції обґрунтовують розвиток взаємовигідних зв'язків між компаніями та підтримку лояльності споживачів. Теорія ресурсних переваг обґрунтовує створення і розвиток глобальних бізнес-мереж та альянсів для забезпечення вищої цінності продуктів і послуг споживачам. Однією з ключових відмінностей між цими концепціями є погляди на формування портфеля ресурсів підприємства. Класичні ресурсні концепції базуються на широкій класифікації ресурсів: традиційні/інноваційні; відчутні/невідчутні; звичайні/стратегічні. Теорія ресурсних переваг постулює думку, що ресурси підприємства є неоднорідні та іммобільні, що є основою її унікальності та тривалої конкурентної переваги.

Ключовою стратегічною проблемою класичних ресурсних теорій є накопичення організаційних знань для розвитку стратегічних ресурсів та компетенцій підприємства. Теорія ресурсних переваг зосереджується на пошуку й реалізації нових комбінацій стратегічних ресурсів, компетенцій і здатностей підприємства для формування довгострокових конкурентних переваг.

Основним завданням управління компанією з погляду дослідників класичних ресурсних концепцій є формування та розвиток нових видів ресурсів. Представники теорії ресурсних переваг

таким завданням визначали потребу конфігурації (реконфігурації) інноваційних комбінацій неоднорідних стратегічних ресурсів як джерел стійких конкурентних переваг.

Важливим чинником прибутковості діяльності компаній з позиції класичних ресурсних концепцій є забезпечення вищої споживчої цінності споживачам. Натомість, теорія ресурсних переваг визначає потребу забезпечення інновації споживчої цінності, що дозволяє одночасно використати дві конкурентні переваги: диференціацію та низькі витрати. При цьому, очікуваним результатом діяльності за класичними ресурсними концепціями є зростання вартості бізнесу, а за теорією ресурсних переваг — зростання споживчої цінності продуктів і послуг є основою фінансової результативності та конкурентоспроможності підприємства. У першому випадку це досягатиметься за рахунок нецінної конкуренції, а в другому — за рахунок ресурсних порівняльних переваг.

Економічним ефектом від управління ресурсами з погляду класичних ресурсних концепцій є синтез монопольної, рикардівської та шумпетерівської рент — отримання економічних вигід завдяки формуванню нових видів і комбінацій ресурсів та їх розміщенню у бізнес-процесах на основі інноваційних компетенцій та організаційних знань. Основним інструментом, здатним забезпечити досягнення цих економічних ефектів, на думку представників класичних ресурсних концепцій, є відмінність компетенцій та неоднорідність ресурсів. Дослідники теорії ресурсних переваг як інструмент досягнення поставлених цілей визначають потребу управління механізмом формування стійких конкурентних переваг.

Сучасні концепції ресурсної теорії (концепція ключових компетенцій і динамічних здатностей) істотно розширили трактування ресурсів як економічної категорії. Тобто це не лише фактори виробництва, залучені підприємством у зовнішньому середовищі (матеріальні, фінансові, технологічні ресурси, персонал), а й такі елементи внутрішнього походження, які значно розширюють зміст цього поняття — організаційні здатності, компетенції, рутини.

Ресурсні конкурентні переваги полягають у: здатності підприємства до залучення нових видів, ресурсів, виявлення унікальних комбінацій порівняно з конкурентами; володінні винятковими, обмеженими ресурсами; створенні важковідтворюваних ресурсів, недоступних іншим учасникам ринків; визначенні стратегічних ресурсів, які забезпечують генерування прибутку в майбутньому, високу результативність та ефективність створення споживчої цінності на перспективних ринках.

Ще у своїх ранніх працях Вернерфельт, Рамельт і Барні наголошували, що неоднорідність ресурсів за своїми виробничими властивостями, відносна рідкісність найбільш цінних з них визначають відмінності між компаніями у структурі витрат. Це дозволяє вважати потребу виділення специфічних ресурсів фірми основним джерелом стійких конкурентних переваг. Отже, ресурсна концепція конкурентних переваг побудована на одній з базових економічних парадигм «ресурси — поведінка — результат». Проведений аналіз основних ідей та понять ресурсного підходу дозволяє зробити висновок про те, що серед аналітичних інтерпретацій механізмів створення фірмами економічних рент найбільш адекватною сучасним тенденціям розвитку бізнес-середовища є теорія ресурсних переваг. Незважаючи на те, що вона перебуває на ранній стадії розробки, можна стверджувати, що саме ця дослідницька концепція найбільшою мірою враховує підприємницький фактор стратегій на основі синтезу економічної та організаційної теорій.

Дослідження еволюції розвитку ресурсних концепцій вказує на те, що процес їх становлення був складним і тривалим. Ранні наукові погляди сформувалися під впливом виключно теоретичних припущень і розробок, які не мали достатньої прикладної аргументації. Кожен наступний етап розвитку теорії стратегічного управління призводив до формування практичної аргументації на користь теоретичних викладок ресурсних концепцій. Останні дослідження та розробки обґрунтовують та нерозривно пов'язують можливість формування стійких конкурентних переваг із ресурсними джерелами. Саме тому перспективним убачається подальший розвиток наукової платформи ресурсної теорії у глобальному вимірі.

2. Сутність ресурсного підходу та взаємозв'язок його елементів

Зростання уваги до основних положень ресурсної теорії зумовило збільшення останніми роками кількості публікацій у цій сфері. Переважно вони присвячені дослідженню ресурсів як джерел

конкурентних переваг. Водночас у наукових працях можна спостерігати появу нових термінів і понять, якими визначають окремі елементи ресурсів або їх нові види. З одного боку, такий розвиток категоріального апарату ресурсної теорії безумовно свідчить про поглиблення її наукової платформи. Однак, з другого — вбачається проблемним вільне використання окремих термінів, різні погляди на визначення їх змісту та дискусійність у трактуванні. Саме це зумовлює актуальність дослідження суті і взаємозв'язку новітніх елементів ресурсного підходу, які формують його категоріальний апарат. Розвиток ресурсної теорії на засадах наукової діалектики передбачає потребу узагальнення та систематизації основних її категорій, уточнення їх змісту й усунення невирішених питань, визначення взаємозв'язку між окремими її елементами, які виникли відносно недавно та мають похідний характер щодо базової категорії ресурсів. Ці елементи відіграють важливу роль у формуванні стійких конкурентних переваг та забезпеченні ефективного управління ресурсним портфелем підприємства, а тому виникає потреба їх систематизації та уточнення змісту.

Ресурсна теорія за своїм характером є мультидисциплінарною, а тому виявляється її тісний зв'язок з іншими напрямками та концепціями стратегічного менеджменту, наприклад, сучасною теорією управління знаннями. Серед таких останнім часом популяризується концепція управління знаннями. З позиції ресурсної теорії знання розглядаються як важливий ресурс підприємства, роль якого особливо зростає в умовах становлення сучасної інтелектуальної економіки. Дослідження проблеми формування та використання корпоративних знань зумовило наповнення економічним змістом таких понять, як досвід, компетенції, навички, спроможності, рутини тощо. Кожне з них має свій зміст і значення, а також перебуває у певному зв'язку з базовою категорією ресурсів. Крім цього, сам термін ресурсів у багатьох працях використовується поряд з такими поняттями, як активи, фактори виробництва тощо. Відсутність чіткої детермінації змістового зв'язку між ними зумовлює вільне використання їх у наукових роботах. Тому вбачається необхідним сформулювати та обґрунтувати єдину теоретичну конструкцію, яка б відображала відносини підпорядкування та зв'язку змісту окремих елементів ресурсної теорії як її базових категорій.

Аналіз праць із питань ресурсної теорії підприємства дозволив встановити логічний зв'язок між її основними елементами. В основу цієї схеми покладено еволюцію становлення та розвитку основних концепцій ресурсної теорії, які й запровадили у науковий обіг нові терміни і поняття, що характеризують окремі елементи ресурсів. Основними еволюційними концепціями ресурсної теорії є:

- класична ресурсна концепція;
- концепція ключових компетенцій;
- концепція динамічних здатностей;
- теорія ресурсних переваг (концепція ресурсних асиметрій).

Класична ресурсна теорія як базовий науковий напрям уперше почала дослідження змісту поняття ресурсів та їх синонімічних значень. До них належать фактори виробництва й активи. Виокремлення ресурсів як узагальнюючої економічної категорії пояснюється їх комплексним характером, а також широкою сферою застосування. Крім цього, дослідники звернули увагу на те, що існують відмінності між сферою появи ресурсів (наприклад — бренд формується на ринку) та середовищем їх застосування і проявом результатів використання (бренд експлуатується компанією для генерування додаткових грошових потоків порівняно з небрендовою продукцією конкурентів).

Класична ресурсна теорія як базовий науковий напрям уперше почала дослідження змісту поняття ресурсів та їх синонімічних значень. До них належать фактори виробництва й активи. Виокремлення ресурсів як узагальнюючої економічної категорії пояснюється їх комплексним характером, а також широкою сферою застосування. Крім цього, дослідники звернули увагу на те, що існують відмінності між сферою появи ресурсів (наприклад — бренд формується на ринку) та середовищем їх застосування і проявом результатів використання (бренд експлуатується компанією для генерування додаткових грошових потоків порівняно з небрендовою продукцією конкурентів).

Поняття факторів виробництва пов'язане з обмеженістю функціональної сфери їх застосування — всередині підприємства для виробництва продукції (послуг). Фактори виробництва мають чітку ідентифікацію щодо джерела їх походження (зовнішні — ринок, внутрішні — підприємство). Виокремлення поняття факторів виробництва поряд із поняттям ресурсів пояснюється домінуванням індустріальної економіки, де ключовими були матеріально-технічні ресурси. Саме тому всю сукупність факторів виробництва поділяють умовно на дві частини: засоби праці і предмети праці.

Наступним поняттям, яким оперують у роботах класики ресурсної теорії, є активи. Ця категорія пов'язується з економічною діяльністю підприємства як суб'єкта ринку, що формує для такої діяльності певні матеріальні цінності.

У найбільш широкому розумінні активи — це сукупність певних факторів виробництва, залучених у господарський процес, якими компанія володіє, управляє або розпоряджається та які здатні давати економічну вигоду у перспективі. Активи на підприємстві формуються лише в результаті інвестування відповідних ресурсів у їх створення або придбання. Щодо сфери застосування, то активи є традиційно бухгалтерською категорією, а це обмежує її застосування в розширеному за змістом економічному дослідженні ресурсів. Використання поняття активів у термінології ресурсної теорії доводить її мультидисциплінарність і вказує на зв'язок із термінами і положеннями фінансового менеджменту та обліку.

Еволюційна зміна концепцій ресурсної теорії не призвела до витіснення зазначених понять із наукового обігу, а лише розширила та доповнила їх зміст. Крім того, виникла потреба запровадження в обіг нових термінів, призначених відобразити характерні, специфічні риси ресурсів та краще їх ідентифікувати.

Однією з течій, у межах якої виникли нові економічні поняття ресурсної теорії, є концепція ключових компетенцій. Її автори Г. Хамел та К. К. Прахалад запровадили у науковий обіг поняття компетенцій як універсальної, узагальнюючої категорії, що відображає сформовані у підприємства особливі знання, досвід і вміння, які вирізняють його серед конкурентів. Необхідність використання такого терміна автори довели практичними висновками за результатами аналізу процесу функціонування відомих компаній. Поняття компетенцій виникло в умовах випереджальних кроків західного бізнесу до переходу від індустріальної економіки до економіки знань, де ключовою вимогою забезпечення конкурентоспроможності є досягнення компанією «інтелектуального лідерства» у своїй сфері.

Поняття «компетенції підприємства» загалом трактується як сукупність його взаємозв'язаних специфічних навичок, технологій, умінь, знань і спроможностей, носіями яких колективно чи індивідуально є персонал. Процес формування компетенцій підприємства тісно пов'язаний із формуванням і функціонуванням корпоративних знань, досвіду, навичок та інших ресурсів інформаційно-інтелектуального характеру.

Американські дослідники А. А. Томпсон та А. Дж. Стрікленд зазначають, що майже у кожного підприємства є хоча б один вид діяльності, в якому воно досягло успіху настільки, щоб вважати здобуті там знання ключовими компетенціями. Ключова компетенція забезпечує конкурентну перевагу лише в тому разі, якщо вона одночасно є унікальною. Визначити те, якою є компетенція унікальною чи базовою, можна за допомогою порівняння її з аналогічною компетенцією конкурентів. Для досягнення стійкої конкурентної переваги компанія повинна володіти унікальною компетенцією у стратегічних видах діяльності. Крім того, вона має створювати бар'єри та обмеження для формування конкурентами аналогічної або комплементарної компетенції.

Виникнення концепції динамічних здатностей традиційно пов'язується з появою у 1990-х рр. праць західних дослідників Д. Тіса, С. Уінтера, К. Зотта та інших. Основна її ідея полягає в обґрунтуванні ресурсних джерел формування конкурентних переваг в умовах розвитку економіки знань. На відміну від підходу Г. Хамела та К. Прахалада, дана концепція трактує успішні стратегії не як революцію, а радше як спрямовану (проактивну) еволюцію. Це означає, що з урахуванням важливості ефективного використання накопичених ресурсів наголос робиться на максимізації нових цінностей. Російський дослідник В. С. Катяло вважає, що з усіх наявних концепцій стратегічного управління цей підхід являє собою найбільше «управлінське розширення» економічної теорії підприємства. Дана концепція розкриває новий механізм конкурентних переваг, характерний для інноваційної економіки, — заснований не тільки на наявних знаннях підприємства (її ключових стратегічних активах), але передусім — на її спроможності генерувати економічну вигоду зі знань як активів.

На основі дослідження зв'язку між компетенціями та організаційними здатностями зроблено висновок про складнішу природу останніх, оскільки в ієрархічній послідовності розвитку концепцій вони є новою та вищою формою прояву взаємозв'язку ресурсів у бізнесі. Самі по собі ресурси не є продуктивними. Лише наявні у підприємства організаційні здатності та корпоративні компетенції до виконання певних бізнес-процесів і використання у них ресурсів стають основою

конкурентоспроможності. Ця теза ще раз підтверджує мультидисциплінарність ресурсної теорії, оскільки відбувається її взаємозв'язок із сучасним управлінським напрямом — процесним менеджментом.

В інтерпретації Р. Гранта ресурси — виробничі активи, які виступають джерелом здатностей підприємства. Поодинокі вони не є продуктивними, а їх поєднання сприяє формуванню організаційної здатності, що виступає основним джерелом конкурентних переваг. З цієї позиції компетенції та організаційні здатності слід розглядати як економічні похідні ресурсів. На відміну від значної частини ресурсів, здатності неможливо придбати чи залучити ззовні, тому вони досить часто є джерелом тривалої конкурентної переваги, а отже, й зростання ринкової вартості підприємства.

Маючи складну природу походження, організаційні здатності підприємства характеризуються тісним зв'язком з нематеріальними (інтелектуальними) ресурсами, компетенціями та бізнес процесами. Формування організаційних здатностей — це результат складних зв'язків, навичок, ресурсів та акумульованих знань у системі бізнес-процесів.

Дослідником Е. Пенроуз визначено, що «компанія може отримувати ренти не тому, що володіє кращими ресурсами, а радше внаслідок наявності у неї відмінних здатностей, які дозволяють краще використовувати ці ресурси»¹. Отже, наявність організаційних здатностей як особливого характеру ресурсу дозволяє підприємству використовувати ті самі традиційні ресурси, що і конкуренти, але із меншими витратами та у нових комбінаціях.

Формування у підприємства динамічних здатностей є своєрідним «мостом» між його внутрішнім ресурсним потенціалом та зовнішніми ринковими можливостями. Саме динамічні здатності дають змогу підприємству реалізовувати проактивну (випереджальну) політику управління щодо використання нових умов турбулентного ринку, зміни галузевих стандартів, появи нових технологій тощо. Зрештою це виявляється у кінцевих результатах її функціонування: економічних, технологічних і ринкових.

Результатом імплементації організаційних здатностей у процес стратегічного управління компанією є їх використання у бізнес-процесах та формування на цій основі організаційних рутин. Це нова для ресурсної теорії категорія, пов'язана із процесами функціонування компетенцій та організаційних здатностей у реальному бізнесі.

Р. Нельсон та С. Вінтер зазначають, що організаційні рутини відображають регулярні й такі, що стали стандартними, бізнес-процеси підприємства та інтегровані у процес їх виконання компетенції і функціональні здатності підприємства. Формування організаційних рутинних процедур базується на тісній інтеграції знань та взаєморозумінні членів однієї команди, що забезпечує ефективну координацію організаційних процесів. Рутинізація бізнесу є істотним кроком до перетворення інструкцій, методів і регламентів діяльності на конкретні організаційні компетенції.

Варто зазначити, що саме організаційні рутини та процеси є ключовою ланкою у перетворенні наявних у фірми ресурсів у її ключові продукти. При цьому, крім очевидного впливу на ключові продукти, вони також впливають на ресурси підприємства, переважно через організаційне навчання, підвищення кваліфікації, розвиток нових технологій, вдалу фінансову політику тощо. За умов подальшого розвитку організаційних рутин та процесів фірми вони зрештою набувають свого фізичного втілення у ключових продуктах. Як зазначають К. К. Прахалад і Г. Хамел, ключові продукти — це компоненти та вузли, які багато в чому зумовлюють конкурентоспроможність кінцевої продукції. Прикладами ключових продуктів є двигуни внутрішнього згорання підприємства Honda, в яких найкраще втілюються компетенції підприємства та для виробництва яких на підприємстві діють відлагоджені процеси (організаційні рутини), що дозволило диверсифікувати діяльність. А саме — компанія розширила види бізнесу, де виготовляються кінцеві продукти, які комплектуються двигунами внутрішнього згорання (автомобілі, газонкосарки, човни тощо).

Виробництво ключового продукту для більшості внутрішніх і зовнішніх клієнтів не лише забезпечує сталий дохід, а й створює зворотний зв'язок з ринком, що допомагає обирати напрями подальшого розширення та вдосконалення компетенцій підприємства. Крім того, домінуюча позиція ключової продукції дає підприємству змогу впливати на розвиток її окремих застосувань та ринків кінцевих товарів.

Саме «скринінг» кінцевого продукту дає змогу внутрішнім здатностям підприємства бути сприйнятими споживачем як вищий рівень споживчої цінності. Отже, класична горизонталь відносин «ресурси — процеси — результати» трансформується у складніший ланцюжок «ресурси — бізнес-

процеси — компетенції — організаційні здатності — рутини», що є стратегічними ресурсами підприємства. Сама компанія як цілісна бізнесмодель є сукупністю певних організаційних рутин, які управляють рухом сировини, матеріалів і комплектуючих у виробничому процесі; набором рутин в організації управління на рівні вищого менеджменту; рутин в організації досліджень і нових розробок тощо.

Взаємозв'язок ресурсів, здатностей і рутин виявляється у тому, що для досягнення високої ефективності функціонування, а також рівня конкурентоспроможності підприємства недостатньо лише володіти ресурсами чи здатностями. Потрібно сформувати таку систему мотивації роботи персоналу, корпоративну культуру і цінності, які забезпечать найвищу співпрацю та взаємодію кожного учасника бізнес-процесів для досягнення поставлених цілей. Використання організаційних рутин виявляється у доведенні окремих бізнес-процесів чи їх сукупності до стану «автоматичного» бездоганного виконання, що не потребує спеціальної координації ззовні та підлаштування. Саме тому важливою частиною організаційних рутин є так зване мовчазне знання (*tacit knowledge*).

Для того щоб підкреслити взаємозв'язок компетенцій, організаційних здатностей і рутин, до термінології ресурсної теорії запроваджено поняття стратегічних ресурсів. Трактують знання і компетенції компанії як стратегічних активів спирається на обґрунтоване в працях К. Поланьї розмежування явного й неявного знання. Саме неявне знання важко піддається імітації, є немобільним, і тому може бути основою стійких конкурентних переваг. Творцями та зберігачами знання є персонал, проте не тільки він. Знання також зберігається, нагромаджується в рутиних, за допомогою яких персонал підприємства кооперується і лише шляхом зміни яких компанія може самооновлюватися. Звідси значущість внутрішньої міжфірмової, а на більш високому рівні і міжнародної кооперації. Інший важливий висновок Б. Когута і У. Зандлер полягає в тому, що зростання фірми забезпечується через реплікацію її технологій. Це посилює потенціал імітації, утримати який можна тільки шляхом інновацій. Тому, усвідомлюючи роль знань підприємства та здатності організаційного навчання в її конкурентному становищі, вчені ввели для аналізу економічних аспектів конкуренції на основі знань поняття комбінаційні здатності синтезу і застосування наявного та набутого знання.

Концепція управління знаннями, на думку ряду дослідників, є продовженням і окремим випадком ресурсного підходу, або концепції динамічних здатностей, яка є його найбільш прогресивною частиною. Згідно з поглядом Д. Дж. Тіса, одного з провідних авторів даної концепції, фірма — це депозитарій знань, вбудованих у бізнес-процеси, включаючи технологічні навички та знання потреб клієнтів і здатностей постачальників. Ці технологічні та управлінські компетенції відображають як індивідуальні вміння та досвід, так і відмінні способи ведення справ усередині підприємства. Тому одним із завдань підприємства є створення, передавання, збирання, інтегрування та експлуатація знань як важливого ресурсу. Динамічні здатності фірми складаються в розпізнаванні та освоєнні нових можливостей, реконфігурації знань, компетенцій, а також у правильному розміщенні ресурсів і здійсненні стратегічного управління ними. Розгляд знань як стратегічних ресурсів однозначно переносить наголос дослідження особливостей функціонування підприємства з мінімізації витрат на максимізацію цінності.

Управління знаннями в контексті концепції динамічних здатностей нині — найбільш ефективна методологічна основа дослідження стратегічного потенціалу не тільки комерційних, а й великих некомерційних організацій — науково-освітніх центрів (університетів), а також провідних медичних центрів.

Лекція 3 Взаємозв'язок між категоріями «ресурси», «економічні ресурси», «фактори виробництва», «капітал» та «активи»

1. Зміст і становлення концепції динамічних організаційних здатностей

Фундаментальна та безперервна трансформація зовнішнього середовища сучасних компаній, що відбувається впродовж останніх десятиліть, зумовила підтримку уваги дослідників до питання пошуку конкурентних переваг, які б забезпечували стратегічну результативність та адекватну реакцію на зміни умов господарювання. Однією з новітніх теорій, що аналізує природу створення таких переваг, є концепція динамічних здатностей, яка запропонована західними вченими на початку 90-х рр. XX ст. і з відтоді активно розвивається.

Концепція динамічних організаційних здатностей сформувалася на основі синтезу класичного ресурсного підходу, еволюційної теорії економічних змін Р. Нельсона та С. Вінтера, а також теорії трансакційних витрат. Основним постулатом ресурсного підходу, з якого, в основному, виникла концепція організаційних здатностей, є твердження, що підприємства відрізняються між собою своїм ресурсним забезпеченням, що було підтверджено двома емпіричними узагальненнями: по-перше, між підприємствами є системні відмінності у ступені контролю ресурсів, подібних для реалізації їх стратегій, тобто підприємства з цього погляду є дуже неоднорідними; по-друге, такі відмінності є відносно стійкими.

Отже, важливою тезою ресурсної концепції є те, що притаманна підприємствам неоднорідність може бути стійкою, зважаючи на володіння ними унікальними ресурсами, які, будучи джерелами економічних рент, визначають конкурентні переваги конкретних підприємств. Стійка конкурентна перевага може виникнути на основі ресурсного потенціалу підприємства, якщо певний ресурс дає перевагу над конкурентами та сприяє підвищенню вигоди для клієнтів; є специфічним, тобто особливим чином пристосованим до використання на даному підприємстві; його важко замінити чи зімітувати, а також на підприємстві свідомо і раціонально користуються ним.

Якщо підприємство може привласнити дохід від окремого ресурсу внаслідок наявності права ним розпоряджатися, і при цьому державне регулювання не перешкоджає отриманню вигоди від його використання, то стає досяжною підприємницька рента. Отже, конкурентна перевага дозволяє підприємству отримати доступ до потоків «рент», тобто ненормативно високих економічних прибутків.

У ході аналізу рент важливо завважити, що класична ресурсна концепція використовує у своєму категоріальному апараті переважно рикардіанські ренти — доходи від використання підприємством унікальних ресурсів, яке перетворює їх у свої конкурентні переваги. Проте насправді першокласним конкурентним ресурсом володіє лише небагато підприємств, найчастіше це визнані лідери галузі або «удачливі новачки». Звичайним явищем для підприємств є набір різнорідних ресурсів, один або два з яких є справді значущими, а цінність інших коливається від середньої до низької. Крім того, майже всі підприємства мають слабкі сторони, наприклад, найчастіше — недостатність активів, знань, інформаційних ресурсів. Відсутність у підприємства першокласного конкурентного ресурсу не означає неможливості досягнення ним конкурентної переваги. Доволі часто підприємства демонструють конкурентоспроможність і навіть перевагу завдяки вдалому поєднанню ресурсів з невисокою цінністю, тобто за досягнення стійких конкурентних переваг відповідають здатності підприємства комбінувати ресурси та надавати цим комбінаціям відмітних, унікальних рис. Створення унікально привабливих товарів та послуг або унікально ефективних дій за рахунок комбінування окремих ресурсів такими способами, які не можуть повторити інші підприємства, стають важливими джерелами економічної ренти.

У зв'язку із цим виникла потреба у «динамізації» класичного ресурсного підходу. Фокус дослідження стратегічних ресурсів як джерела конкурентних переваг змістився на проблему створення організаційних здатностей підприємства та їх адаптацію до змін у ринковому середовищі. Дослідження генезису теорій стратегічного управління дозволило відстежити передумови появи концепції динамічних здатностей, яка, на думку окремих науковців, є «єдиною адекватною відповіддю на ситуацію, що склалася у світовій теорії та практиці стратегічного менеджменту»¹. Даний підхід пояснює, як ресурси підприємства і здатності, якщо унікально та ефективно їх комбінувати, визначають його результати у динамічному конкурентному середовищі. Новацією цього теоретичного

підходу було зміщення фокусу досліджень стратегічного управління з традиційного раніше для економістів акценту на продукти на більш специфічний акцент — здатності підприємства. У сучасній теорії стратегічного управління концепція динамічних здатностей фірми як аналітична рамка для інтерпретації та аналізу підприємницьких дій компанії на стратегічному рівні користується найбільшим авторитетом. Сформульована на основі аналізу «інноваційної фірми у світі шумпетеріанської конкуренції» концепція динамічних здатностей акцентує увагу на постійному пошуку і створенні нових комбінацій ресурсів та компетенцій фірми для підтримки конкурентних переваг. В основі динамічних здатностей лежать пошукові (дослідницькі) рутини, які забезпечують проактивність і креативність стратегічного процесу.

Вихідний базис для тлумачення динамічних здатностей розроблено Д. Дж. Тісом, Г. Пізано та А. Шуєн, які визначали їх як уміння підприємства інтегрувати, створювати та реконфігурувати внутрішні й зовнішні компетенції у відповідь на швидкі зміни зовнішнього середовища. «Ми називаємо цей потенціал досягнення нових форм конкурентної переваги «динамічними здатностями», маючи на увазі акцентування двох ключових аспектів, які не перебували раніше у центрі уваги попередніх концепцій стратегічного управління. Термін «динамічні» означає можливість оновлення компетенцій з метою досягнення узгодженості зі змінним бізнес-середовищем. Термін «здатності» підкреслює ключову роль стратегічного управління у належній адаптації, інтеграції та реконфігурації внутрішніх і зовнішніх організаційних навиків, ресурсів та функціональних компетенцій з метою відповідності вимогам бізнес-середовища». При цьому, конкурентні переваги, на думку авторів концепції, реалізуються у наявних відмітних процесах, сформованих унаслідок існування на підприємстві специфічних активів, і траєкторії еволюційного розвитку, яку воно набуло або успадкувало. Загалом з-поміж дослідників концепції динамічних здатностей немає суттєвих розходжень у розумінні того, що призначенням організаційних здатностей є підвищення продуктивності інших ресурсів.

Важливо зазначити, що в більшості праць на пострадянському просторі поняття «ресурси» використовують в іншому, традиційнішому значенні — як запаси або джерела певних економічних благ. При цьому ресурси вивчають або в ракурсі SWOT-аналізу, або із застосуванням популярного у вітчизняній літературі терміна «потенціал підприємства», що позначає, насамперед, виробничо-технологічні ресурси підприємства. На думку ж Д. Дж. Тіса, ресурсами слід вважати «специфічні стосовно фірми активи, які важко, якщо взагалі можна, імітувати». У західній літературі поширеною є думка, що термін «ресурси» використовують для характеристики практично всього, що дозволяє організації створювати і реалізовувати стратегії, які сприяють підвищенню її ефективності. Зазначимо, що категорія специфічних ресурсів, яка використовується у неоінституціональній теорії, тісно пов'язана з динамічними організаційними здатностями і може розглядатися як основа для їх формування. Специфічні ресурси, за О. Вільямсоном, зокрема складають активи, що виникають унаслідок нагромадженого унікального досвіду або набутих знань, а також репутація підприємства. Ці та інші види специфічних ресурсів (інвестиції, фізичні й просторові активи, переваги у часі) значною мірою визначають особливості діяльності організації та можливості отримання нею додаткових доходів. Ми дотримуємося позиції Д. Дж. Тіса щодо сутності ресурсів.

Отже, ресурсна теорія та її новітній різновид — концепція динамічних організаційних здатностей — акцентують увагу на стратегіях використання наявних активів, специфічних стосовно підприємства. Проте при цьому вони також пропонують брати до уваги управлінські стратегії для створення нових організаційних здатностей. Д. Дж. Тіс і його співавтори вважають, що «...саме з дослідженнями цього другого виміру ресурсів, який охоплює набуття навичок, навчання й акумулювання організаційних і нематеріальних або «невидимих» активів, пов'язані найбільші перспективи нових досягнень у теорії стратегічного управління».

Якщо ресурсна концепція використовує у своєму категоріальному апараті рикардіанські ренти, то пріоритетом концепції динамічних здатностей є отримання шумпетеріанських рент, які виступають як вимірювальні одиниці конкурентних переваг фірми. Механізм їх створення, згідно з концепцією динамічних здатностей передбачає, що підприємства отримують економічну ренту в результаті ефективнішого розміщення ресурсів завдяки розвитку організаційних особливостей, натомість механізм отримання рикардіанської ренти визначає, що деякі компанії є ефективнішими у відборі ресурсів.

Як бачимо, джерела формування організаційних здатностей у переважній більшості концепцій залишаються нерозкритими, що посилює актуальність досліджень у цьому напрямі.

Незважаючи на відмінності у визначеннях і незалежно від галузевих, функціональних і технологічних особливостей організаційних здатностей, у сучасній літературі є консенсус із приводу їх загальних характеристик, якими прийнято вважати:

- по-перше, здатності, як правило, мають цінність для діяльності організації зі створення різних продуктів і на різних ринках;
- по-друге, здатності є вбудованими в організаційні рутини і тому можуть зберігати своє значення, якщо окремі працівники залишать організацію;
- по-третє, за суттю здатності є неявними, тобто їх важко викласти у вигляді алгоритмів поведінки або операційних процедур.

У новітній трактовці Д. Дж. Тіса динамічні здатності організації містять чотири організаційні вміння:

- рутинизовані процеси управління інноваціями і змінами;
- бізнес-інтуїцію і бачення, необхідне для створення бізнесмоделей;
- механізми ухвалення правильних економічних рішень (що дозволяють визначити нові ринки й технології; обмежити невизначеність; передбачливо здійснювати ризиковані інвестиції в нові технології; забезпечувати ефективний зв'язок кспеціалізованих активів);
- компетенції «оркестрування» й управління трансакціями (наприклад, ухвалення рішення про аутсорсинг і вибір партнерів у цій сфері).

Можливо виокремити багато параметрів, які необхідно осмислювати для кращого розуміння сутності відмітних компетенцій/здатностей на рівні підприємства. На думку авторів концепції, їх можливо звести у три категорії: процеси, позиції за активами та траєкторії розвитку. Свою тезу вони пояснюють тим, що компетенції та здатності вбудовано в організаційні процеси певного роду. Однак зміст цих процесів і можливостей, що надаються ними для створення конкурентної переваги в будь-який момент, значною мірою зумовлюється особливостями активів, якими володіє фірма, та траєкторією розвитку, що її вона сприйняла або успадкувала.

Під управлінськими та організаційними процесами Д. Дж. Тіс і співавтори розуміють способи ведення справ, тобто те, що можна назвати організаційними навиками або «патернами» наявного досвіду діяльності та навчання на підприємстві. Позиція підприємства за активами характеризується поточними специфічними надбаннями у технологіях, інтелектуальній власності, комплементарних активах, клієнтській базі та зв'язках із постачальниками і суміжниками. Під траєкторією розвитку розуміють стратегічні альтернативи, доступні підприємству, та динаміку його доходів. Отже, фокусуючи увагу на внутрішньофірмових механізмах забезпечення конкурентоспроможності, концепція динамічних здатностей робить наголос на внутрішніх процесах підприємства, а також на тому, як вони розвиватимуться. Перевагою такого підходу є розуміння того, що конкурентна перевага є не просто похідною від того, як підприємство «грає свою гру», вона також є похідною від активів, з якими доводиться грати, і від того, як ці активи можуть бути використані й модифіковані на ринку, що безперервно змінюється.

Траєкторні залежності є важливою теоретичною складовою концепції динамічних здатностей. Вони фокусують увагу на тому, що «історія має значення». Так, попередні інвестиції підприємства та наявний репертуар його навиків (його «історія») можуть установлювати обмеження на його майбутню поведінку. Значення траєкторних залежностей посилюється, коли з'являються умови збільшення доходів унаслідок прийняття нових продуктів їх користувачами, тобто коли дохідність здійснених раніше інвестицій зростає. Унаслідок такого розвитку з'являються стратегічні цінності двох типів. Перший з них — це потенціал підтримування географічної та продуктової експансії. Другий полягає у тому, що підприємство має основи для навчання та вдосконалення його діяльності.

Місце динамічних здатностей в ієрархії здатностей підприємства можна визначити так. В організації існують:

- функціональні (операційні) здатності, притаманні більшості компаній у галузі;
- «ключові» здатності, що формуються ключовими компетенціями і тому складають основу конкурентної переваги;
- динамічні здатності, що дозволяють оновлювати «ключові»
- здатності відповідно до змін зовнішнього середовища.

Важливим дискусійним питанням розвитку понятійного апарату динамічного підходу до розвитку організаційних здатностей є уточнення співвідношення понять «здатності» та «компетенції». Існуючі наукові погляди визначають їх у діапазоні від взаємозамінних до диференційованих категорій. В. Катькала вважає, що їх можна використовувати як синоніми, але при цьому існують три різні випадки буття здатностей. По-перше, здатності можуть бути пов'язані з однією із функціональних галузей менеджменту (наприклад, уміння у просуванні брендів, управління виробництвом, закупками). По-друге, вони можуть бути пов'язані з конкретними технологіями або типами продуктів. Саме цей тип здатностей перебуває в центрі уваги концепції ключових компетенцій К. Прахалада і Г. Хемела. По-третє, можуть мати місце здатності організації в координації різних видів діяльності або взаємозв'язків між елементами ланцюга створення цінності. Проте, на думку В. Катькала, найбільший потенціал для розвитку підходу має погляд, за якого «...одне з понять використовують для опису феноменів, які розуміються під іншим поняттям, а саме: компетенції є комбінаціями здатностей, або здатності є механізмом реконфігурації компетенцій».

Концепція К. Прахалада і Г. Хемела є основною інтелектуальною платформою підходу, який надає пріоритетного значення компетенціям організації у стратегічному управлінні. Конкретизуючи поняття організаційних здатностей, автори використали його для «опису здатностей координації та інтегрування ресурсів у товари й послуги» і назвали їх компетенціями. У теорії стратегічного управління компетенції розглядають як сукупність навичок, знань, ноу-хау, ресурсів і технологій окремих підрозділів та функціональних напрямів організації, що забезпечують високий професіоналізм у певних видах її діяльності, якого досягають у результаті тривалого навчання і накопичення досвіду. Компетенції організації перетворюються на конкурентну можливість, тобто стають її відмітною ознакою і посилюють конкурентну позицію.

Розглядаючи зв'язок між компетенціями і динамічними здатностями, слід відзначити, що їх місце в ієрархії ресурсів і навичок організації визначають тим, що наявні на даний момент активи, які забезпечують їй переваги, являють собою верхівку айсберга, а утримання позиції лідера в середовищі, що швидко змінюється, і високих темпів передавання інформації може вимагати їх трансформації. Навички, завдяки яким іще вчора досягали найкращих показників ефективності, нині є поширеною практикою.

Значний інтерес викликає також класифікація Д. Колліза та С. Монтомері, які пропонують розглядати ієрархію організаційних здатностей, що включає три їх рівні:

- функціональні (операційні) здатності, притаманні більшості компаній галузі;
- ключові здатності, що формуються ключовими компетенціями і тому складають основу конкурентної переваги;
- динамічні здатності, що дозволяють оновлювати ключові здатності відповідно до змін зовнішнього середовища.

Концепція динамічних здатностей може розглядатися як складова ресурсного підходу, що розвивається та потенційно інтегрує новітні джерела конкурентних переваг. Дослідження показало, що концепція динамічних здатностей тяжіє до створення цілісної аналітичної схеми, на основі якої можливо як інтегрувати наявні концептуальні й емпіричні знання, так і розроблювати рекомендації. Перспективи подальших досліджень пов'язано з вивченням прикладних аспектів управління динамічними організаційними здатностями, вимірюванням їх впливу на ефективність і результативність діяльності підприємств, а також інтеграцією у сучасні системи менеджменту.

2. Взаємозв'язок між категоріями «ресурси», «економічні ресурси», «фактори виробництва», капітал» та «активи» за процесним підходом

Розглядаючи категорію «активи», багато хто з науковців не розмежовує поняття активів з ресурсами та капіталом підприємства і тому не приділяє йому належної уваги. Проте між ними є суттєва різниця, яка чітко окреслює горизонти використання термінів «активи», «ресурси» і «капітал», зокрема з позиції процесного підходу, який описує послідовну закономірну зміну предметів і явищ. Для виокремлення взаємозв'язку даних економічних категорій проведемо більш ґрунтовний їх етимологічний аналіз.

Сучасна економічна наука багата на визначення і трактування поняття «ресурси» (R). Сутність ресурсів розкривається у працях вітчизняних і закордонних учених-економістів, серед яких І. Т. Балабанов, К. С. Борзенкова, С. А. Бороненкова, А. П. Веревченко, В. І. Кириленко, М. А. Комаров, А. Н. Романов, І. І. Мазур, В. Д. Шапіро, Л. Г. Огорокова та ін.

Великий енциклопедичний словник містить таке визначення: ресурси (від фр. ressource — допоміжний засіб) — це «кошти, цінності, запаси, можливості, джерела засобів, доходів (напр., природні ресурси, економічні ресурси)»¹. В економічній енциклопедії за редакцією С. В. Мочерного зазначено, що ресурсами є основні елементи виробничого потенціалу, які має в розпорядженні система і які використовуються для досягнення конкретних цілей економічного розвитку»². Згодом С. В. Мочерний в авторському підручнику «Політекономія» уточнює дане визначення, розглядаючи ресурси як «сукупність речових та особистісних факторів виробництва, що використовують для виробництва товарів і послуг»³. У підручнику з економічної теорії за ред. В. Д. Базилевича під ресурсами виробництва розуміють «сукупність природних, капітальних і людських сил, які потенційно можуть бути використані в процесі виробництва».

У найзагальнішому розумінні ресурси — це кошти, цінності, запаси, можливості, джерела коштів, доходів¹. Під ресурсами також розуміють матеріальні та інформаційні об'єкти, джерела і передумови отримання необхідних людям матеріальних та духовних благ, які можна використовувати за існуючих технологій і соціально-економічних відносин². Отже, ресурси в економіці слід розглядати як складові елементи потенціалу, якими володіє окрема країна або світове співтовариство, і які можуть бути використані для економічного, соціального і науково-технічного розвитку. Виходячи з наведених трактувань економічної категорії «ресурси» як певної системи, виокремимо підсистему «економічні ресурси».

Економічні ресурси (ER) — частина ресурсів, які використовуються в господарській діяльності для виробництва, обміну, розподілу та споживання матеріальних і духовних благ, задоволення дедалі більших потреб населення.

В економічному словнику за редакцією Б. А. Райзберга, Л. Ш. Лозовського та Є. Б. Стародубцевої економічні ресурси визначаються як «фундаментальне поняття економічної теорії, яке означає джерела, засоби забезпечення виробництва», а споріднене з ним поняття «ресурси фірми» своєю чергою трактується як

«засоби, можливості, цінності, запаси фірми, джерела її доходів, які забезпечують стабільність роботи фірми, основних видів її діяльності і отримання прибутку»³.

На думку В. П. Грузинова та В. Д. Грибова, економічні ресурси — це «фактори, які використовуються для виробництва економічних благ»⁴. Інакше кажучи — речові та особисті фактори виробництва, які використовують для виробництва продукції і послуг. Не заперечуючи наявності певної смислової спорідненості цих понять, маємо наголосити на різниці між поняттями «ресурси», «економічні ресурси» та «фактори виробництва», яка полягає у такому. По-перше, не кожен ресурс стає фактором виробництва, а тільки економічний. По-друге, на відміну від факторів, які можуть бути виключно платними, ресурси можуть бути як платними, так і безоплатними (принаймні умовно безоплатними). По-третє, ресурси можуть не мати конкретного власника, тоді як активовані фактори виробництва завжди мають власника.

Економісти різних часів по-різному підходили до характеристики факторів виробництва та їх структури. Класична політекономія виокремлювала три фактори виробництва: праця (L), земля (NR), капітал (K). Її представник Ж. Б. Сей стверджував, що всі ці три чинники однаковою мірою беруть участь у створенні вартості продукту, і вважав справедливим розподіляти доходи пропорційно внеску факторів у продукт. Проте представник австрійської школи Е. Бем-Баверк визначав два чинники

виробництва: природу і працю, а капітал вважав проміжним продуктом, створеним їх взаємодією. Своєю чергою К. Маркс основну увагу відводив праці як єдиному фактору, здатному створювати вартість.

На початку ХХ ст. засновник неокласичної економічної теорії англійський економіст А. Маршалл поряд з трьома названими факторами визначив четвертий — «організація виробництва», який сьогодні прийнято називати «підприємницькі здатності» (Р). Підприємницькі здатності — це специфічні здатності людини, що дозволяють їй знаходити і використовувати найкращу комбінацію економічних ресурсів у процесі відтворення, створювати і застосовувати нововведення, йти на допустимий виправданий ризик. Мета підприємця — отримання не просто прибутку, а ще й додаткового прибутку в результаті нового (інноваційного) поєднання чинників і методів виробництва. Однак і ця чотирифакторна теорія не є завершеною. На кожному етапі науково-технічного прогресу з'являються нові технології, нові складові процесу виробництва, які перетворюються на самостійні чинники (інформація, знання, екологія та ін.).

В історичному плані формування економічної категорії «капітал» (К) пройшло тривалу трансформацію, в ході якої змінювалася та збагачувалася його соціально-економічна сутність. Першими ученими, у працях яких з'являється згадування про капітал, була школа меркантилістів. Основні її представники — У. Стаффорд, Де Сантус, Г. Скаруффі. Аналізуючи конкретне приватне господарство, меркантилісти визначали капітал як конкретну суму грошових коштів, використовуючи яку, можна отримати додатковий дохід. Згідно з даним підходом, капітал розуміють як гроші або багатство.

З розвитком економічної думки стали з'являтися нові підходи до визначення категорії «капітал». Люди почали замислюватися про нагромадження багатства. В даний період сформувалася нова школа економічної думки — школа фізіократів, основними представниками якої були Франсуа Кене, Дюпон де Немур, маркіз Віктор Рікеті де Мірабо, Мерсьє де Ла Рів'єр, Жан Тюрго та інші¹. Представники школи фізіократів, досліджуючи виробничі відносини, зазначали, що частина капіталу, отримана у виробничому процесі, не витрачалася, а заощаджувалася для майбутнього використання у виробництві.

Головним ідеологом школи фізіократів можна назвати Франсуа Кене, який, на відміну від представників школи меркантилізму, в капіталі вбачав не конкретну грошову суму, а ті засоби виробництва, які власник може отримати за гроші. У дослідженнях Кене вперше висловлюється думка, що капітал можна розподілити на дві частини: першу — «щорічні витрати», які характеризують частину капіталу, необхідну для виробництва продукції (сировина, матеріали), та другу — «первісні аванси», що являють собою частину капіталу, яка авансується у виробництво на тривалий час (передусім необхідний інвентар для виробництва продукції)². У висунутій Кене гіпотезі вперше анонсується розгляд капіталу як рухомої величини. І, згідно з його твердженням, капітал функціонує у двох формах (виробничій та невиробничій) і постійно змінюється.

Водночас Адам Сміт (послідовник Кене) не підтримував його концепції, вважаючи, що капітал є частиною майна власника, яка здатна приносити дохід. Згідно з трактовкою Сміта капітал створює свою вартість у процесі обігу, його можна поділити на дві частини, однак тільки одну з них (яка безпосередньо використовується в процесі обміну) можна розглядати як капітал.

Джон Мейнард Кейнс розглядає капітал не як засіб рахунку, що нагромаджує свою вартість у процесі обміну, а як засіб тривалого користування, що може нагромаджувати свою цінність. Кейнс вважав, що необхідно аналізувати не реальну обмінну економіку, а інший тип господарства, який він назвав «грошова економіка». На його думку, в такій економіці капітал виконує свою самостійну роль та виступає мотивом для прийняття рішення власником.

У ХІХ ст. марксистки вже розглядають капітал не як вічний ресурс, а як ресурс, що використовується у виробничих відносинах, де і створює свою вартість. На думку К. Маркса, капітал не є сумою матеріальних та виробничих засобів. Він розглядає капітал як засоби виробництва, що перетворилися на капітал, які самі собою не являють капітал. На відміну від меркантилістського підходу К. Маркс не ототожнював капітал із золотом або сріблом. Важливим здобутком К. Маркса був розгляд капіталу як самостійно зростаючої вартості, що функціонує у виробничому процесі. Згідно з даним підходом, капітал проходить три стадії: виробничу, грошову і товарну, перетворюючись з однієї в іншу, він і створює нову вартість.

Дослідження капіталу представниками маржиналізму Сейєм, Сеніором, Бастіа, Міллем багато в чому базувалися на поглядах представників класичної школи. Так, Жан-Батист Сей у своїх працях розглядав капітал як засіб створення нової вартості. У «Трактаті політичної економії» він визначив капітал як суму цінностей, за рахунок яких підтримується виробництво та створюється будь-який інший дохід. Водночас на відміну від поширених на той час підходів Ж.-Б. Сей вважав, що у процесі створення нової вартості рівноправно беруть участь праця, капітал та природа. Рівночасно, Сей віддавав перевагу тим підприємствам, які комбінують ці фактори виробництва з метою створення нового ефекту.

Заслуговує на особливу увагу погляд Дж. Б. Кларка (1847— 1938) у визначенні категорії «капітал». Він розглядав її не як один фактор виробництва, а як два — грошовий капітал і капітальні блага. Інший науковець Джон Стюарт Мілль поділяв думку А. Сміта. У своїх працях він приділяв увагу капіталу як функції зберігання, стверджуючи, що «Все, що необхідно для утримання та застосування праці людей... повинно бути спочатку нагромаджене шляхом зберігання, хтось повинен його виробити та утриматися від споживання»

Насау Вільям Сеніор у своїх працях також намагався розвивати ідеї класичної політекономічної школи, розглядаючи капітал як функцію зберігання. Водночас він висунув свою власну «теорію утримання», згідно з якою вартість визначається не працею, а витратами виробництва, зумовленими працею і капіталом. Згідно з його теорією, капітал є пожертвою капіталіста, який нагромаджує (заощаджує) грошові засоби і таким чином відмовляється від особистого споживання.

У рамках даного дослідження варто звернутися також до розгляду базових категорій з позиції динаміки економічної системи. Так, критик і послідовник Кейнса — Джон Річард Хікс — в авторській науковій праці «Цінність і капітал: дослідження деяких фундаментальних принципів економічної теорії» (*Value and Capital: An Inquiry into some Fundamental Principles of Economic Theory, 1939*) розглядає конкретне приватне господарство як динамічну систему, таким чином вводячи в аналіз чинник часу (ситуація може змінюватися не через недосконалість ринків, а через тривалість часу та зміну факторів виробничого циклу). Безумовно, процес активації економічних ресурсів та подальше використання активів і отримання готової продукції потребує витрат часу. Крім того усі управлінські рішення мають певний термін генерування, прийняття та реалізації, що своєю чергою вимагає адекватного врахування фактора часу. Інше твердження Хікса спрямовує нас на розширення уявлення про економічну категорію «капітал». Він пропонує розглядати капітал не як гроші, що здатні в процесі обміну приносити дохід, а як різновид цінних паперів, які безпосередньо не використовуються у виробничому процесі .

Найбільше вплинули на формування авторської позиції щодо сприйняття економічної категорії «капітал підприємства» праці з фінансового менеджменту доктора економічних наук, професора І. О. Бланка. Він формулює його визначення таким чином: «капітал підприємства характеризує загальну вартість засобів у грошовій, матеріальній і нематеріальній формах, інвестованих у формування його активів». Проте в більш загальному розумінні наголошує також, що «капітал є нагромадженням шляхом заощаджень запасом економічних благ у формі грошових коштів і реальних капітальних товарів, що залучаються його власниками в економічний процес як інвестиційний ресурс і чинник виробництва з метою отримання доходу»¹. Розгляд капіталу як джерела інвестування та реінвестування процесу формування активів підприємства прийнято автором як аксіому даного дослідження.

Отже, за своєю економічною природою капітал є економічним ресурсом, призначеним для інвестування. У політичній економії «капітал» — це одна з найвсеохопніших категорій, яка була запозичена обліковою наукою і набула дещо іншого змісту. У бухгалтерському обліку будь-які економічні засоби реєструються двічі: за дебетом і кредитом, тобто як активи і як капітал (джерело формування активів). Так, С. В. Моїсеєв і В. І. Терьохін вважають, що капітал — це фінансові кошти підприємства, відображені в пасиві його бухгалтерського балансу. При цьому капітал поділяється на власний, тобто сформований за рахунок власних джерел фінансових ресурсів, і позичковий, формування якого здійснюється за рахунок позичкових фінансових джерел.

Дослідження показало, що три основні риси визначення капіталу класичною економічною школою зберегли своє значення і в сучасній теорії економіки: здатність бути інвестованим у процес створення нового продукту; відсутність споживання в процесі виробництва за винятком амортизації; капітал є продуктом, створеним людською працею.

Однак термін «капітал» часто використовується як складова інших термінів, які не зовсім відповідають цьому класичному визначенню. Так, Адам Сміт вирізняв основний капітал і оборотний капітал, де оборотний капітал трактувався як і чинники виробництва, які споживаються в ньому: сировина, матеріали, проміжний продукт виробництва. Нині утвердилися такі терміни, як людський капітал, інтелектуальний капітал, соціальний капітал тощо.

Розглянемо докладніше категорію «активи підприємства». Найзагальніше уявлення про активи міститься у визначенні дослідників Зви Боди та Роберта Мертона (Нобелівський лауреат з економіки 1997 р.): «Активи (assets) — усе те, що має економічну цінність». У даному визначенні увага акцентується на економічній цінності активів, проте незрозумілим залишається їх склад, сфера використання і зацікавлена в них сторона.

Багато хто з науковців не розмежовує поняття активи з ресурсами підприємства і тому не приділяє йому належної уваги. Так, в економічній енциклопедії за редакцією Мочерного даній категорії надається таке тлумачення: «Активи (лат. actives — дійсний) — сукупність майна, інтелектуальної власності, грошових ресурсів, що належать підприємству, фірмі, підприємства (будівлі, споруди, машини й устаткування, матеріальні запаси, банківські вклади, вкладення в цінні папери, патенти, авторські права та ін.), в які вкладено засоби власників та інших осіб»¹. Як бачимо з визначення, автори ототожнюють активи із сукупністю ресурсів, які належать підприємству, і не розкривають, чому саме ці ресурси стали для нього активами.

Науковці О. Н. Гребешкова, І. О. Федорцова сутність активів трактують через сутність виробничих ресурсів, а точніше — «активи — це стратегічно використані ресурси підприємства в процесі досягнення економічних цілей»². Автори Й. М. Петрович, А. Ф. Кіт, Г. М. Захарчин, Г. І. Кіндрацька³ зазначають, що активи є ресурсами, які перебувають у розпорядженні підприємства і використання яких веде до збільшення економічних вигід у майбутньому. До них відносять усі наявні матеріальні цінності, нематеріальні активи та кошти, що належать підприємству.

Колектив науковців на чолі із А. М. Поддєрьогіним зазначає, що для здійснення господарської діяльності кожне підприємство повинно мати у своєму розпорядженні визначене майно, що належить йому на правах власності або володіння. Усе майно, яким володіє підприємство і яке відображене в його балансі, називається активами підприємства. «Активи є економічними ресурсами підприємства у формі сукупних майнових цінностей, що використовуються у господарській діяльності з метою одержання прибутку»⁴. Отже, даний підхід теж підтримує сутність ресурсної теорії походження активів, але автори не визначають стратегічного характеру процесу управління активами підприємства.

Дана думка домінує також у бухгалтерському обліку: «Активи ресурси, контрольовані підприємством, використання яких забезпечуватиме (здогадно) певні економічні вигоди в майбутньому»¹. Крім того, останнє тлумачення даної категорії також ілюструє спроби визначення активів через їх властивості. В економічній літературі авторами доволі часто використовується поняття активів як джерела потенційного прибутку або майбутньої вигоди. Наприклад, в окремих визначеннях активів домінують словосполучення: «джерела майбутніх прибутків», «будь-який майбутній прибуток», «сукупність дохідного потенціалу», «будь-який економічний ресурс, здатний приносити прибуток суб'єкту господарювання», «імовірні майбутні економічні вигоди». Проте, характеризуючи активи як джерело майбутніх прибутків, різноманітні автори підкреслюють також й інші риси, наприклад, конвертованість у кошти або вимірність у них, права на майбутні прибутки і т. ін.

Інший погляд на активи пропонує Г. Кокінз. Його визначення активів ґрунтується на вартісній платформі: «Активи підприємства — акціонерна вартість виражена у грошах»². Під час оцінювання вартості бізнесу зустрічається таке визначення активів:

«Активи підприємства — власність юридичної особи (підприємства), що має грошову вартість». Як бачимо, і в першому, і в другому визначенні теж відсутня ілюстрація процесу перетворення ресурсів в активи підприємства.

Одна з найпопулярніших на Заході концепцій, подана Американським інститутом бухгалтерів, визначає активи в такий спосіб: «Активи — це величина, подана дебетовим сальдо, що залишилося або залишиться після закриття рахунків належним чином відповідно до облікових принципів ... при тому, що вона відбиває або право власності, або придбану вартість, або зазначені витрати, які привели до виникнення власності або стосуються майбутнього звітного періоду...».

Т. В. Теплова в навчальному посібнику «Финансовые решения: стратегия и тактика» намагається розкрити взаємозв'язок між категоріями «активи» та «капітал» наголошуючи на тому, що «активи (майно підприємства) є дзеркальним відображенням капіталу, який у них інвестований»

Н. В. Чебанова також зазначає, що активи розглядаються як сукупність матеріально-речових та інших ресурсів підприємства в грошовій формі, що відображаються в його балансі, утворюються інвестуванням капіталу, підлягають управлінню з метою одержання економічних вигід від їх використання. «Спроможність приносити економічні вигоди» — це сутнісна ознака активів: якщо ресурси вже втратили цю свою спроможність, їх слід виключити з розрахунку величини вартості активів. Отже, науковець надає традиційне визначення активів, але обмежує їх сутність грошовими рамками існування.

Ознайомившись із наведеними визначеннями, зазначимо, що в останніх формулюваннях практично нічого не сказано про іманентні риси самих активів. Найбільш вагомий внесок у розкриття змісту даної категорії зробив І. А. Бланк, проте і він у своєму уявленні активів підприємства обмежується їх статичними характеристиками і не розглядає дану категорію як динамічне утворення: «Активи підприємства являють собою контрольовані ними економічні ресурси, сформовані за рахунок інвестованого в них капіталу, характеризуються детермінованою вартістю, продуктивністю та спроможністю генерувати дохід, постійний оборот яких у процесі використання пов'язаний з факторами часу, ризику й ліквідності».

Ознайомившись із найбільш поширеними визначеннями категорії «активи підприємства», що використовуються в науковому термінологічному обігу, можна стверджувати, що сьогодні всі вони підлягають розподілу за такими підходами: ресурсномайновим, іманентно-функціональним; вартісним; обліковим; інтегральним.

Як показує дослідження, наведений перелік підходів до визначення категорії «активи підприємства» з економічного погляду можна вважати неповним. Він не включає підходу, що ілюстрував би дану категорію з позиції розгляду процесу перетворення ресурсів підприємства на його активи. Тому даний перелік слід доповнити процесним підходом. Ураховуючи все зазначене, узагальнимо концептуальні підходи до визначення активів підприємства

У табл. подано порівняння категорій «ресурси», «економічні ресурси», «капітал», «активи». За ознаки порівняння було обрано: сферу наукового економічного обігу; природу походження; форму власності; функцію; участь у виробництві товару; процес, у якому задіяні.

ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ БАЗОВИХ КАТЕГОРІЙ ДОСЛІДЖЕННЯ

Ознака порівняння	Економічна категорія			
	«Ресурси»	«Економічні ресурси»	«Капітал»	«Активи»
<i>Сфера економічного обігу</i>	Макроекономіка	Макроекономіка, мікроекономіка	Політекономія, мікроекономіка	Мікроекономіка
<i>Природа походження</i>	Цінності (передумови отримання необхідних людям матеріальних і духовних благ)	Частина загальних ресурсів, які можуть використовуватися для господарської діяльності (потенційні фактори виробництва)	Один із факторів виробництва	Варіативна частина економічних ресурсів (активовані фактори виробництва)
<i>Форма власності</i>	Суспільна	Суспільна	Суспільна або власність підприємства	Власність підприємства
<i>Функція</i>	Основа формування економічних ресурсів	Нагромадження потенційних факторів виробництва	Джерело інвестування активів	Генерування виробництва продукції
<i>Участь у виробництві товару</i>	Відсутня для неекономічних ресурсів	Опосередкована	Опосередкована	Безпосередня
<i>Процес, у якому задіяні</i>	Розміщення та відтворення економічних ресурсів	Відбір та комбінація факторів виробництва для подальшої активації	Інвестування, реінвестування та облік	Генерування продукції

Базуючись на результатах проведеного порівняльного аналізу базових категорій дослідження, пропонуємо авторське бачення взаємозв'язку між категоріями «ресурси», «економічні ресурси», «фактори виробництва», «капітал» та «активи» з позиції процесного підходу. Категорія «активи» подана сукупністю складових елементів: матеріальні необоротні активи (МНА), нематеріальні необоротні активи (ННА), матеріальні оборотні активи (МОА), грошові оборотні активи (ГОА).

Отже, активи підприємства, на наш погляд, являють собою тільки окрему частину його економічних ресурсів, яка обирається ним для здійснення підприємницької діяльності за інших визначених умов. Капітал підприємства своєю чергою виступає джерелом інвестування процесу активації ресурсів, переходу їх із суспільної власності у власність суб'єкта господарювання. Отже, саме процесний підхід спроможний розкрити внутрішній динамізм активів, що уможливило побудову системи управління ними.

Лекція 4 Системне управління ресурсами підприємства

1. Загальна концепція управління ресурсами

Орієнтація підприємства на ефективне функціонування та формування стійких конкурентних переваг є основною метою стратегічного управління. Наскрізною ідеєю ресурсної теорії є те, що саме ресурси виступають джерелом довгострокових і важкоімітованих конкурентних переваг підприємства. У зв'язку із цим виникає потреба обґрунтування та реалізації цілеспрямованих дій щодо управління портфелем ресурсів підприємства.

Потреба прикладної апробації теоретичних розробок популярних ресурсних концепцій є особливо актуальною в умовах, коли відбувається формування нового наукового напрямку — теорії ресурсних переваг. Основною метою практичної імплементації теоретичних ресурсних концепцій є формування ефективної системи управління ресурсами на підприємстві. Для цього вважаємо за доцільне спиратися на одну з базових моделей стратегічного управління «ресурси—поведінка—результат». Саме ця модель найкраще відповідає принципам формування системи управління, а саме — поєднання внутрішніх (ресурсних) можливостей підприємства із зовнішніми (ринковими) умовами господарювання. Результатом такої взаємодії і є формування стійких конкурентних переваг.

Самі по собі ресурси не є продуктивними. Їх цінність для підприємства зростає тоді, коли вони використовуються у системі бізнес-процесів, а також коли створюються їх нові комбінації. Ресурсний підхід заснований на тому, що запропонована на ринку споживча цінність продуктів (послуг) підприємства є результатом її особливої (неповторної) ринкової поведінки, що своєю чергою відображає унікальні комбінації ресурсів і компетенції, якими володіє підприємство. 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 конкурентно вигідні й недоступні для конкурентів ринкові позиції.

Для підвищення ролі ресурсного портфеля у моделі формування високого результату функціонування підприємства необхідним є обґрунтування загальної концепції управління ресурсами.

Наведена схема може бути значно розширена за умови дослідження особливостей сучасної ресурсної бази підприємства, технології процесу трансформації ресурсів у створення споживчої цінності та джерел конкурентних переваг. Пояснюється це тим, що підприємства використовують різні види й комбінації ресурсів, які у бізнес-процесах створюють ціннісні пропозиції для споживачів. При цьому різні підприємства потребують різних ресурсів: виробнику мікросхем необхідні капіталомісткі виробничі потужності, а розробнику мікросхем — інтелектуальні ресурси.

Для забезпечення ефективного управління ресурсами підприємства потрібно:

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

З метою формування стійких конкурентних переваг і забезпечення високої споживчої цінності продукції (послуг) підприємства виокремлюють п'ять основних напрямів управління різними ресурсами:

- акумулювання стратегічних ресурсів на ключових довгострокових цілях та елементах ланцюжка створення цінності;
- підтримка оптимального рівня накопичення ресурсів, які можуть стати стратегічними (в основному ресурси нематеріального характеру);
- збільшення доданої вартості, створюваної підприємством завдяки доповненню ресурсів одного стратегічного статусу ресурсами іншої категорії (взаємодоповнюваність);
- збереження і захист ресурсів з високим стратегічним статусом;
- скорочення тривалості періоду відтворення ресурсів з низьким рівнем стратегічного статусу для забезпечення ресурсної рівноваги.

Акумулювання ресурсів — передбачає їх використання у ключових бізнес-процесах ланцюга створення цінності й реалізується на основі таких принципів:

скоординованість — реалізація цього принципу дозволяє втілити стратегічні наміри підприємства за рахунок цілеспрямованого виконання одних і тих самих функцій протягом тривалого часу, накопичення корпоративних знань і досвіду та вдосконалення навичок. Результатом утілення принципу скоординованості є формування підприємством організаційних рутин. Отже, компанія має можливість досягти кумулятивного ефекту від одночасного об'єднання ресурсів, знань, досвіду і зусиль усіх підрозділів, а також об'єднання та узгодженості у досягненні довгострокових цілей; зосередженість — передбачає закріплення конкретних ресурсів на досягненні конкретних 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 цієї мети стає можливим за умови визначення тих параметрів споживчої цінності продукту чи послуги, у яких співвідношення між нею та витратами на її створення є найбільшим.

Підтримка оптимального рівня накопичення ресурсів передбачає вибір та реалізацію тих управлінських дій, які забезпечать підприємству безперервність процесу створення ресурсів стратегічного характеру. Досягнення цього є можливим на основі принципів генерування досвіду і трансферу ресурсів.

Утілення принципу генерування досвіду виявляється у здатності підприємства до навчання, що є основою сучасної концепції управління знаннями. Практика свідчить, що одні підприємства здатні отримати з кожного додаткового досвіду більше знань, ніж інші, тобто вони більш ефективні в управлінні знаннями. Здатність генерувати ідеї з додаткового досвіду для вдосконалення діяльності та інновацій є важливою складовою ресурсного ефекту. Чим меншими є можливості для формування досвіду підприємства, тим систематичніше вона повинна використовувати навіть найменшу можливість для навчання й саморозвитку. Приклад японських компаній доводить, що будь-який новий досвід, успіх чи невдачу потрібно розглядати як можливість до навчання. Здатність підприємства навчатися на власному досвіді залежить від творчого потенціалу персоналу, управлінської культури, наявної 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, спільних підприємств; ліцензування та патентування; бенчмаркінг; формування відкритих бізнес-моделей, спільна діяльність тощо. Трансфер ресурсів забезпечує не лише отримання доступу до навиків і досвіду бізнес-партнерів або інших бізнес-одиниць інтегрованої підприємства, а й трансформацію зовнішніх навиків у внутрішні. 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 доданої вартості, створюваної підприємством завдяки доповненню ресурсів одного стратегічного статусу ресурсами іншої категорії (взаємодоповнюваність), реалізується за допомогою принципів синтезу та збалансованості ресурсів.

Синтез ресурсів проявляється у синергійній природі спільного використання різних ресурсів з метою зростання продуктивності їх віддачі. Для здійснення синтезу ресурсів потрібно забезпечити їх технологічну і функціональну інтеграцію. Розрізнені навички й технології компанія 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 нині тривалого успіху, якщо компанія не шукає можливостей нової або додаткової їх реалізації чи використання. Здатність до технологічної і технічної інтеграції відіграє таку саму роль, як і здатність до винахідництва та є прямим шляхом до виробництва продукту чи послуги з вищим або новим рівнем споживчої цінності.

Ще одним напрямом синтезу ресурсів є пошук нових форм об'єднання різних функціональних напрямів — 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 спроможності інтегрувати окремі навички, скільки у вмінні створювати нові їх комбінації, тобто його організаційних здатностях.

Збалансованість передбачає створення тих ресурсів, які збільшують цінність унікальних компетенцій. Для збалансованості підприємства необхідні такі елементи: здатність розробляти нову продукцію; спроможність 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 і їх захист.

Перетворення ресурсів реалізується на основі пошуку нових напрямів використання дотепершніх технологій. Однією з форм перетворення ресурсів є вміння підприємства швидко переключати виробничу лінію з 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 у разі заміни виробництва однієї моделі на іншу, а відповідно — і краще використання ресурсів.

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

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

Скорочення тривалості періоду відтворення ресурсів з низьким рівнем стратегічного статусу для забезпечення ресурсної рівноваги втілюється через реалізацію принципу прискорення досягнення успіху. В основі його лежить визначення оптимального періоду між витратами ресурсів та їх відшкодуванням у вигляді генерованих грошових потоків. Так, компанія, яка може виробляти вдвічі швидше те саме, що і конкуренти, та володіє такими ж ресурсами, отримує подвійну конкурентну перевагу. Утілення цього принципу безперервно здійснюється японськими виробниками автомобілів, які рішуче налаштовані на прискорення процесів розробки продуктів.

Отже, за достатньої концентрації, ефективного накопичення, творчого доповнення, належного збереження та швидкого відтворення стратегічних ресурсів підприємства усувають розрив між звичним становищем та перспективними позиціями на ринку.

У процесі управління ресурсами важливим аспектом є визначення потенціалу кожного ресурсу. Оптимальне використання потенціалу наявних 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 виявлятися у часовому вимірі у двох напрямках:

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

Наявність у підприємства збалансованого за складом портфеля ресурсів, а також реалізація обґрунтованих заходів управління ним покликані забезпечити підприємству наявність комбінаторних переваг. Комбінаторна ресурсна перевага — це результат кращої акумуляції, використання й захисту ресурсів у процесі створення продуктів (послуг) з високою споживчою цінністю.

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) та ресурсного портфеля створює додаткові економічні вигоди. Так, якщо компанія може використати один і той самий 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 самих 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 в 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. При цьому 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.

2. Класифікація та пріоритетні форми ресурсів на різних стадіях бізнес-циклу підприємства

Широке розуміння ресурсів підприємства як усього, «що необхідно людині (фізичній особі) й організації (в тому числі юридичній особі) для досягнення мети, задоволення власних потреб і потреб суб'єктів чи об'єктів зовнішнього середовища», зумовило появу найрізноманітніших їх класифікацій у науковій літературі.

Існує багато різних класифікацій ресурсів: за фізичним змістом, за призначенням у процесі виробництва, за ступенем використання у виробничому процесі тощо. Джеймс Харінгтон поняття «ресурси» розглядає як усі види активів підприємства. За його класифікацією ресурси поділяють на фінансові, фізичні, людські, інтелектуальні, інформаційні, організаційні і технічні. Поширеним є поділ на чотири основні види ресурсів: матеріальні, людські, фінансові та інформаційні. Часто ресурси підприємства класифікують так: за складом — матеріальні, фінансові, трудові, природні; за походженням — первинні та вторинні; за структурою — засоби праці, предмети праці, продукти праці; за сферою використання — у сфері виробництва, у сфері обігу.

Однією з найпоширеніших класифікацій ресурсів є підхід Р. Гранта, який ураховує такі їх типи, як фінансові, фізичні, людські, технологічні, організаційні (системи контролю якості, корпоративна культура тощо) та репутаційні. Інша популярна типологія ресурсів полягає в їх поділі на матеріальні та нематеріальні. До перших належать земля, будівлі, сировина й матеріали, грошові кошти, а до других — організаційні здатності, знання (наприклад, у вигляді патентів), репутація (сила брендів), відносини із зовнішніми контрагентами (такі ресурси формально представлені наявними контрактами), організаційна культура.

За іншими джерелами визначають такі види ресурсів підприємства: технічні ресурси (виробничі потужності й їх особливості, устаткування, матеріали тощо); технологічні ресурси (технології, наявність конкурентоспроможних ідей, наукові розробки та ін.); кадрові ресурси (кваліфікаційний, демографічний склад працівників, їх прагнення до знань та вдосконалення, інтелектуальний капітал); просторові ресурси (характер виробничих приміщень і території підприємства, розміщення об'єктів нерухомості, комунікацій, можливість розширення тощо); інформаційні ресурси (кількість і якість інформації про внутрішнє й зовнішнє середовище, каналів її розширення, можливості розширення й підвищення вірогідності інформаційної бази тощо); ресурси організаційної структури системи керування (характер і гнучкість керуючої системи, швидкість проходження керуючих впливів тощо); фінансові ресурси (наявність і достатність власного й позикового капіталу, стан активів, ліквідність, наявність кредитних ліній тощо).

Ресурси з позицій їх цінності для підприємства можуть набувати різних форм, включаючи й ті, що не розглядаються більш вузькими ресурсними концепціями ключових компетенцій та

здібностей. Тут влучною є думка Д. Дж. Колліза та С. А. Монтомері, які зазначають, що ресурси (інвестиційні) можуть бути матеріальними, нематеріальними, у вигляді організаційних здібностей, що вбудовані у так звані рутини, процеси чи культуру підприємства. Звідки б не походила конкурентна перевага, у кінцевому результаті вона може бути пов'язана з володінням цінним ресурсом, що дозволяє підприємству функціонувати більш ефективно і з меншими витратами. Отже, видатні результати досягаються за рахунок розвитку унікального щодо конкурентів набору ресурсів та використання його у добре продуманій стратегії. При цьому ресурси не можуть бути оцінені самі по собі, оскільки їх цінність визначається у процесі взаємодії з ринковими силами.

Й. Руус, С. Пайк та Л. Фернстрем виокремлюють дві ключові форми ресурсів підприємства: традиційні, які своєю чергою складаються з грошових і матеріальних, та інтелектуальні — відносницькі (всі відносини, які має підприємство з іншими організаціями й особами поза його межами та які впливають на можливість підприємства створювати цінність), організаційні (ресурси, що залишаються на підприємстві, коли працівники звільнялися, але які ви не можете виявити у балансовому звіті) та людські. Такий поділ зумовлений тим, що кожна група ресурсів має відмінні від інших характеристики, важливі з позицій управління. На відміну від двох традиційних форм економічних ресурсів (грошової та фізичної) три форми ресурсів інтелектуального капіталу демонструють нелінійну залежність доходу від масштабу, вони не наслідують модель спадкової віддачі і зовсім необов'язково перебувають у власності або під контролем підприємства. Важливо також зазначити, що тільки відносницькі та організаційні ресурси можуть бути основою конкурентної переваги. Д. Дж. Тіс, Г. Пізано та Е. Шуєн доповнили вищенаведену систематизацію розподілом ресурсів на фактори виробництва — недиференційовані ресурси, доступні на ринку (земля, некваліфікована праця, капітал); власне ресурси — специфічні для підприємства активи, які важко, якщо і взагалі можливо, імітувати (торгові секрети, спеціальні виробничі споруди, інженерний досвід тощо); організаційні рутини/компетенції — відмінні внутрішньофірмові операції, здійснення яких можливе завдяки об'єднанню спеціалізованих активів у кластери (управління якістю, системна інтеграція тощо); ключові компетенції — компетенції, які визначають основний вид діяльності підприємства; динамічні здібності підприємства навчатися усвідомленню потреби оновлення ресурсів підприємства на основі реконфігурації внутрішніх і зовнішніх компетенцій для використання можливостей, що створюються швидкозмінним середовищем.

Розрізняючи різні форми й види ресурсів підприємства, дослідники не наголошують, що будь-який вид ресурсу існує водночас у різних формах. Натомість виокремлюються лише види ресурсів у межах конкретної їх форми, як, наприклад, у праці Й. Рууса. При цьому характеристики ресурсів, віднесених до матеріальної форми, протиставляються характеристикам ресурсів у нематеріальній формі.

На нашу думку, ресурси можуть мати і матеріальну (матеріалізовану), і нематеріальну (знання), і вартісну форму, при цьому важливо підкреслити триєдність форм ресурсів діяльності підприємства. Так, якщо звернутися до традиційної класифікації ресурсів, то легко побачити, що будь-який вид ресурсу існує водночас у трьох формах. Це ілюструє сформована авторами матриця характеристик «вид — форма» ресурсів.

Як аргументи триєдності форм ресурсу можна навести такі приклади. Якщо відсутні вміння щодо користування певним обладнанням (нематеріальна форма), то зникає його вартісна форма; залишається лише мертва матерія, що вже не є ресурсом. Неякісна сировина (наприклад, через велику кількість браку) може виявитися порівняно дешевшою, але її застосування призведе до зростання виробничих витрат і суттєво звузить напрями її можливого ефективного використання. Тобто матеріальна й вартісна форми сировини єдині з нематеріальною — спрямованістю її використання.

Отже, в науковій літературі існує плюралізм поглядів на класифікацію ресурсів підприємства, зумовлений широтою розуміння ключового поняття «ресурси». На нашу думку, ресурси можуть мати і вартісну, і матеріальну (матеріалізовану), і нематеріальну форму (знання), при цьому важливо підкреслити триєдність форм ресурсів діяльності підприємства.

3. Інтелектуальні ресурси як домінантне джерело розвитку підприємства

На сучасному етапі забезпечення ефективної діяльності й динамічного розвитку підприємства зумовлюється його конкурентоспроможністю та адекватною реакцією на зміни зовнішнього

середовища. Тому вважається, що головним чинником успіху майбутнього є швидкість реакції підприємств на виклики ринку і парадокси економіки. Забезпечення стійкості підприємств у сучасній ринковій економіці залежить передусім від їх здатності генерувати, обробляти та ефективно використовувати інформацію, яка базується на знаннях. Саме нагромадження, передавання та збагачення знань є стрижнем суспільного прогресу. Тому слід ідентифікувати ключові, домінантні точки, які даватимуть змогу, навіть за порівняно незначних витрат ресурсів, досягти поставлених цілей згідно з моделлю цілеспрямованого розвитку підприємства.

Водночас категорія «розвиток» розкриває характер змін внутрішнього та зовнішнього характеру, що відбуваються на підприємствах з урахуванням невизначеності середовища їх функціонування і внутрішніми суперечностями економічних систем. Забезпечити прогресивний (за якістю змін) розвиток можна за наявності тих ресурсів, які здатні використати всі потенційні можливості суб'єкта господарювання. У цьому зв'язку пристосування до змін для забезпечення стійких конкурентних переваг має бути чітко спланованим та керованим процесом, переходячи, отже, від простої сукупності адаптаційних заходів до цілеспрямованого розвитку підприємства.

Нині наявні різноманітні концептуальні засади теорій економічного розвитку суб'єктів господарювання. Наприклад, Б. Карлсон і Е. Теймаз виокремлюють дві складові економічного зростання: технологічний прогрес та економічну компетентність, які взаємозв'язані між собою. Саме економічна компетентність визначає спроможність підприємства одержувати конкурентні переваги на базі використання досягнень технологічного прогресу. Тому розвинуті країни світу орієнтуються на технологічну, з подальшим переходом до інноваційної, модель розвитку економіки, яка є найбільш ефективною і прийнятною і для України, оскільки зумовлює необхідність раціонального використання наявних ресурсів і створення нових, спрямованих на забезпечення конкурентних переваг підприємства.

Потенціал інтелектуальних ресурсів підприємства нарощується у процесі взаємодії всіх наявних ресурсів та виникнення позитивного синергійного ефекту. За підсумками опитування понад 400 топ-менеджерів європейських та американських фірм, встановлено, що використання інтелектуальних ресурсів на 60—80 % визначає досягнення основних результатів бізнесу, а саме зниження витрат на 67 %, зростання обсягу доходу на 68 %, зростання суми прибутку — на 70 %, збільшення кількості клієнтів — на 73 %, випуск нових продуктів — на 70 %². Саме використання інтелектуальних ресурсів стало рушійними силами успіху таких світових брендів, як Coca-Cola, яка оцінюється у 48 млрд дол., McDonalds — 20 млрд дол., IBM — 24 млрд дол. Яскравим прикладом вагомості інтелектуальних ресурсів слугує їх частка в оцінюванні ринкової вартості бізнесу Microsoft — 94 %; Intel — 85 %.

Зростання наукомісткості товарів і послуг виражається у збільшенні витрат, пов'язаних з науковими дослідженнями та проектно-конструкторськими розробками, які зумовлюють появу таких товарів. Нині характерним є підвищення наукомісткості споживчих товарів, наприклад, до 70 % вартості сучасного легкового автомобіля формують дизайн, електроніка та інші інтелектуальні компоненти. Слід зазначити, що тривалість розробки нових моделей автомобілей від концепції до виробництва зменшилася з шести до двох років. За оцінками Т. Стюарта, наукові розробки формують до 50 % вартості нафти, в основному за рахунок інформаційного забезпечення; до 75 % вартості зерна.

На сьогодні зміни матеріальної бази виробництва не встигають за зростанням науково-технічних можливостей. За окремими оцінками, частка вартості знань у загальній вартості продукції, що випускається, безперервно зростає і вже перевищує 50 %. На сучасному етапі частка інтелектуальної складової у вартості суспільного продукту має постійну тенденцію до динамічного зростання і сягає нині більше 75 %. За оприлюдненими даними, частка нових і вдосконалених технологій, продукції, обладнання, послуг, що містять нові знання та/або рішення, сягає майже 85 % приросту ВВП. Отже, орієнтація всіх розвинутих країн на інноваційний шлях розвитку економіки апіорі передбачає домінування у структурі чинників, що її формують, інтелектуальної складової. Саме тому ряд дослідників виділяє три спрямування, за якими процес інвестування забезпечує економічне зростання, а саме: це вкладення у нові знання, вкладення у людський капітал і проміжні витрати, які спрямовані на поширення знань та умінь. Отже, забезпечуючи високі темпи розвитку підприємств, потрібно враховувати основні особливості функціонування інтелектуальних ресурсів.

По-перше, інтелектуальні ресурси мають високу гнучкість, а тому сприяють адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища. Так, наявні людські ресурси значно легше

переорієнтувати у процесі додаткового навчання, тренінгів на нові види діяльності, ніж інші ресурси. У разі оновлення технології виробництва старе обладнання, найімовірніше, потребуватиме повної заміни або значного оновлення. Водночас «модернізація» людських ресурсів, представлених робітниками, передбачатиме набуття нових навичок і знань, які будуть опановані досить швидко на основі вже здобутих. Високий рівень гнучкості притаманний також іншим інтелектуальним ресурсам, зокрема ресурсам відносин, адже лояльні постачальники, клієнти будуть схильнішими до побудови відносин за зміни обставин.

По-друге, інтелектуальні ресурси характеризуються низьким рівнем зносу та високою відновлювальною спроможністю. Людські інтелектуальні ресурси, втілені у знаннях, підтримуються і вдосконалюються у процесі безперервного навчання. Організаційна культура відновлюється постійно через взаємодію співробітників, проведення корпоративних заходів, налагодження бізнес-процесів. По-третє, інтелектуальні ресурси сприяють постійному підвищенню якості на всіх рівнях діяльності підприємства. Найкраще це спостерігається на прикладі іміджу підприємства. Якщо підприємство заявляє про високу якість продукції та постійно її підтримує, воно формує імідж як відповідний інтелектуальний ресурс. Відповідно, репутація щодо високої якості продукції стимулюватиме компанію не знижувати якість, а, навпаки, її підвищувати, щоб відповідати цій репутації та генерувати високі доходи. Для забезпечення постійно високої якості продукції необхідно впроваджувати високі стандарти на всьому ланцюжку діяльності — від поставок через виробництво до реалізації. Тобто діє постійне коло вдосконалення: підвищення якості продукції сприяє формуванню позитивного іміджу підприємства серед споживачів, що викликає потребу підтримання цього високого рівня якості та його підвищення задля збереження іміджу тощо.

По-четверте, інтелектуальні ресурси є основним джерелом інновацій для підприємства. У сучасному суспільстві саме здатність до реалізації інновацій зможе забезпечувати підприємству тривалу конкурентну перевагу. Основним генератором ідей є людський інтелектуальний ресурс — це і працівники, що пропонують ідеї для вдосконалення процесу виробництва, і персонал відділу НДДКР, який формує абсолютно нові ідеї, тестує їх та готує до масової реалізації, і менеджери, які через організаційні інновації оптимізують діяльність підприємства. Вирішення проблеми інтелектуалізації виробництва на вітчизняних підприємствах ускладнюється рядом обставин, а саме: недостатнім рівнем функціонування освіти; незадовільним фінансово-економічним станом низки підприємств; перезавантаженням менеджерів поточними питаннями «на шкоду» підвищення компетентності; перехід висококваліфікованих спеціалістів до інших сфер бізнесу.

Важливу роль в інноваційному процесі відіграють клієнтські ресурси, адже вони виступають основним джерелом доходу підприємства й націлюють його на виробництво продукції та послуг, які найкраще сприятимуть реалізації їхніх потреб. Нарешті, успішність інновацій забезпечується не стільки ідеями, скільки можливістю їх комерціалізації, де основну роль відіграють організаційні інтелектуальні ресурси. Саме від організаційної структури підприємства, налагодженості внутрішніх комунікацій, гнучкості бізнес-процесів залежатиме, наскільки швидко нова ідея зможе бути реалізована на ринку та давати підприємству прибуток.

По-п'яте, інтелектуальні ресурси створюють додатково синергійний ефект у процесі їх використання. Така властивість забезпечується мережевими ефектами та низькими граничними витратами від збільшення рівня використання інтелектуальних ресурсів, а також їх високою взаємозалежністю.

Отже, інтелектуальні ресурси володіють потужною потенційною спроможністю до генерування грошових потоків та є основними факторами довгострокового розвитку підприємства. Ключова роль інтелектуальних ресурсів може бути визначена також через застосування аналізу ресурсного підходу, відповідно до якого ресурси повинні бути цінними, рідкісними, нездатними до легкої імітації та включеними в організаційні процеси підприємства, щоб формувати стійкі конкурентні переваги.

Інтелектуальні ресурси є цінними, оскільки вони впливають на створення вартості для підприємства та цінності для інших стейкхолдерів. Наприклад, людські інтелектуальні ресурси забезпечують підприємство продукцією відповідної якості, а власників цих ресурсів — заробітною платою; клієнтські інтелектуальні ресурси генерують для підприємства доходи, а споживачів забезпечують благами, що задовольняють їхні потреби.

Більшість інтелектуальних ресурсів є рідкісними, оскільки їх формування та адаптація тісно пов'язані з конкретним підприємством. Перепродаж таких інтелектуальних ресурсів на ринку часто неможливий через низьку ліквідність, що виявляється у складності відділення від безпосереднього носія інтелектуального ресурсу (людини або організації). З цим же пов'язана і низька спроможність до імітації інтелектуальних ресурсів конкурентами. Оскільки історичний розвиток підприємства зумовлював конкретну форму та зміст інтелектуальних ресурсів, для їх відтворення конкурентами необхідне точне моделювання ситуацій підприємства-зразка, що, в принципі, є неможливим.

Нарешті, висока взаємозалежність інтелектуальних ресурсів зумовлює їх тісне переплетіння з усіма організаційними процесами підприємства, більше того, самі організаційні процедури та структури можуть бути розглянуті як інтелектуальні ресурси. Тож за ресурсним підходом інтелектуальні ресурси можна вважати основою формування стійких конкурентних переваг, і, отже, доміантним джерелом розвитку підприємства.

Важливим є те, що знання та інформація діють на основі ефекту зростаючої віддачі, на відміну від спадної віддачі традиційних ресурсів. За наявності потужної бази знань підприємство використовує її для створення нових, більш цінних унікальних знань. Знання присутні на всіх рівнях ієрархії діяльності у двох формах: індивідуального (суб'єктивного) і кодифікованого (об'єктивного) знання. Саме останнє стає інформаційним продуктом, який можуть придбати суб'єкти господарювання.

Отже, досвід компаній свідчить про те, що в сучасних ринкових умовах забезпечити принципів переваги, створити їх «неповторний образ» лише за рахунок матеріальних і фінансових ресурсів практично неможливо. Потрібні унікальні, за своєю сутністю, чинники, яким притаманна потенційна можливість формувати індивідуальні конкурентні переваги та забезпечувати лідерство підприємства. Вже досить давно вчені звертали увагу у своїх дослідженнях на те, що в період постіндустріальної епохи успіх корпорацій у створенні вартості та забезпеченні конкурентоспроможності залежить більшою мірою від інтелектуальних можливостей системи, ніж від її фізичних активів.

У бухгалтерському обліку використовується категорія «нематеріальні активи». Йдеться про активи, які мають нематеріальну (невідчутну) форму та обліковуються на балансі. Проте це лише фрагментарна і неповна картина ресурсної бази підприємства. Сьогодні частка нематеріальних активів у валюті балансу на вітчизняних підприємствах сягає 10 %. У США вважається, що приблизно до 40 % інтелектуальної вартості підприємства відображається в балансі. Зазначимо, що склад нематеріальних активів підприємства є набагато ширшим, ніж визначено бухгалтерським підходом та інструкціями. Це насамперед стосується об'єктів інформаційно-інтелектуального характеру, які не ідентифіковані правом власності або відсутні витрати на їх придбання та створення (наприклад, корпоративна культура, досвід, клієнтська база, ділова репутація, імідж, інформаційні канали тощо).

Інтелектуальна власність (англ. intellectual property) означає закріплення права на результати діяльності в промисловій, науковій, художній, виробничій та інших сферах. Тобто категорія

«інтелектуальна власність» найчастіше трактується як сукупність усіх прав на результати творчої діяльності. В Україні цей термін уперше з'явився в Законі України «Про власність» від 7 лютого 1992 р.

Інтелектуальний капітал як наукова економічна категорія почав досліджуватися нещодавно, але характерною є неоднозначність і суперечливість думок дослідників. Щодо визначення сутності та структури інтелектуального капіталу — можна виокремити три підходи: структурний, функціонально-структурний і термінологічний. Досить широко досліджені структурні й термінологічні аспекти інтелектуального капіталу, меншою мірою — функціональний. Саме останній розкриває сутність інтелектуального капіталу через його спроможність створювати нову вартість та/або давати додатковий прибуток. Тому базовою функцією інтелектуального капіталу є створення нової вартості.

Для визначення інтелектуальних можливостей та нематеріальних джерел створення вартості компаній дослідники-теоретики виділяють такі поняття, як «неосяжні ресурси», «нематеріальні ресурси», які ще називають «невідчутними», «неявними» чи навіть «невловимими» ресурсами. А останнім часом у науковий обіг введено ще такі категорії, як «інтелектуальні ресурси» та «інтелектуальний потенціал».

Частина авторів вважає ці поняття синонімами та пропонує їх взаємозамінне вживання, пояснюючи їх існування різними сферами використання. Інші дослідники розглядають те чи інше поняття як складову одне одного. З погляду практики управління підприємством важливо чітко

розуміти нематеріальні джерела забезпечення розвитку суб'єктів господарювання, конкурентних переваг і прирощення вартості. Тому саме з цього підходу й надалі розглядатимемо різноманітні погляди на визначення сутності ряду категорій.

Для визначення сутності категорії «інтелектуальні ресурси» потрібно встановити її взаємозв'язок з іншими категоріями. Терміни «інтелектуальний капітал» та «інтелектуальні ресурси» об'єднує те, що вони безпосередньо базуються на продуктах інтелектуальної діяльності, використовуються як чинник розвитку та підвищення ефективності діяльності на основі прирощення доданої вартості і збільшення ринкової ціни; можуть належать персоналу, підприємству та зовнішньому середовищу; є характеристикою динамічного зростання економіки підприємства за рахунок інтелектуальних продуктів інноваційно-орієнтованих компаній.

Разом з тим можна виокремити відмітні риси цих категорій:

- по-перше, інтелектуальні ресурси створюють стійкі конкурентні переваги підприємства та забезпечують зростання у довгостроковій перспективі за рахунок своєї унікальності; неможливість копіювання або відтворення, відсутності заміників та рідкості серед ресурсів підприємств;
- по-друге, інтелектуальні ресурси — більш широка категорія, ніж інтелектуальний капітал, оскільки об'єднує інтелектуальний капітал людей і різні форми нематеріальних активів;
- по-третє, інтелектуальний капітал є справді капіталом лише тоді, коли включається до капіталу підприємства і в процесі свого руху приносить більшу вартість за рахунок доданої вартості;
- по-четверте, інтелектуальні ресурси забезпечують зростання вартості підприємства за рахунок створення цінності для всіх зацікавлених сторін.

Очевидним є те, що ресурси, які створюють інноваційні інтелектуальні продукти для забезпечення конкурентних переваг підприємства, стають його інтелектуальними ресурсами. Саме інтелектуальні ресурси у поєднанні з матеріальними та фінансовими ресурсами завдяки унікальним властивостям набувають вирішального значення для забезпечення конкурентних переваг підприємства у довгостроковій перспективі та його розвитку.

Сьогодні виникає об'єктивна потреба адаптації знань до умов ринку як специфічного ресурсу з урахуванням особливостей розвитку економіки, що базується на генерації знань. Тому одним з найбільш прибуткових напрямів діяльності розвинутих країн є саме експорт знань у вигляді технологій, програмного забезпечення, винаходів та інших інтелектуальних продуктів. У процесі використання інтелектуальних ресурсів знання реалізуються в економічну цінність продукції (послуг) і безпосередньо впливають на результативність його діяльності.

Отже, інтелектуальні ресурси як нематеріалізовані надбання підприємства є багатограним поняттям:

- по-перше, це частина ресурсів підприємства, яка не має матеріально-уречевленої форми;
- по-друге, це ресурси тривалого використання;
- по-третє, це інтегрований інтелектуальний продукт як результат взаємодії знань, умінь, накопиченого досвіду персоналу,
- результатів науково-технічної діяльності та організаційно-методичних рішень за різними напрямками функціонування підприємства;
- по-четверте, це джерело створення конкурентних переваг і як похідних — збільшення доходу прирощення вартості та створення цінності для всіх зацікавлених сторін;
- по-п'яте, це всі продукти інтелектуальної діяльності (незалежно від їх облікування в балансі), які формують потенційні можливості розвитку підприємства.

Крім того, інтелектуальним ресурсам притаманна двоїстість, яка виявляється в тому, що, з одного боку, знання, інформація, інноваційні технології, комунікаційні канали, клієнтська база, організаційні структури, винаходи, ноу-хау та інші інтелектуальні ресурси є провідними факторами виробництва, а з другого боку, інтелектуальні ресурси в новій інформаційно-інтелектуальній економіці є генераторами нових знань.

Якщо казати про «інтелектуальні ресурси», то йдеться про такі продукти розумової діяльності, які розширюють можливості розвитку за рахунок унікальності. Саме унікальність, рідкісність, інноваційність є чинниками забезпечення на ринковій царині як конкурентних переваг, так і конкурентоспроможності та ефективного розвитку компаній. Є низка інтелектуальних продуктів, які

неможливо купити на ринку ресурсів через їхню унікальність, рідкісність. Вони створюються у процесі діяльності самого підприємства. Права власності на окремі об'єкти можуть бути джерелом монопольного прибутку або продуктом комерціалізації тільки за умови їх унікальності. Наприклад, інноваційні технології, винаходи, корисні моделі можуть бути об'єктами виключної власності лише у разі їх унікальності.

Інтенсивне формування, накопичення і використання інтелектуальних ресурсів створюють для підприємства систему капітальних стійких конкурентних переваг, які на ринку трансформуються у домінуючі джерела його розвитку. Домінуюче становище інтелектуальних ресурсів у розвитку підприємства зумовлює потребу, по-перше, встановлення функціонального взаємозв'язку між типами, кількістю, якістю інтелектуальних ресурсів підприємства, його конкурентними перевагами та розвитком; по-друге, послідовної координації дій персоналу з конструювання набору ресурсів та обґрунтування компромісу між ефективністю і гнучкістю; по-третє, забезпечення ефекту за рахунок використання наявного досвіду через взаємозв'язок останнього з результативністю діяльності підприємства; по-четверте, встановлення взаємозалежності здатності підприємства і навичками персоналу (наскільки здатність є інтегрованим ресурсом, а не внеском окремої особи); по-п'яте, обґрунтування напрямів інтеграції і кооперування різних ресурсів для формування здатності підприємства забезпечувати стійкість конкурентних переваг. Детермінантами цієї стійкості є такі характеристики ресурсів: довговічність, прозорість, мобільність і відтворюваність.

Слід відмітити, що інтелектуальні ресурси (наприклад, ділова репутація, бренд, компетенції, клієнтські ресурси, комерційні мережі, досвід) порівняно з матеріальними ресурсами мають більший термін корисної дії. Крім того, динамічність змін зовнішнього середовища посилює цю тенденцію. І загалом потенційні можливості підприємства мають більш тривалий життєвий цикл, оскільки вони можуть підтримуватися і прирощуватися шляхом заміни окремих ресурсів і введення нових. У цьому зв'язку важливим є ефективне управління наявними потенційними можливостями, яке забезпечує їх необхідний рівень оновлення.

Крім того, варто наголосити, що сьогодні в Україні маємо, порівняно з розвинутими країнами, низький технологічний рівень виробництва, зношені основні засоби, великий дефіцит фінансових ресурсів. Тому пошук нових резервів лежить у площині формування й використання інтелектуальних ресурсів, сукупність яких створює інтелектуальний потенціал підприємства.

Враховуючи те, що вітчизняний персонал має високий рівень накопичених і професійних знань технічного, технологічного, організаційно-управлінського, маркетингового, освітнього характеру, тому саме інтелектуальний потенціал є, по суті, єдиним фактором, який можливо мобілізувати в порівняно короткі терміни та у взаємодії з матеріальними ресурсами, забезпечуючи інтенсивний розвиток підприємства.

Стратегічним інтелектуальним ресурсом є творчий персонал, від якого залежать результати інтелектуальної діяльності підприємства. Саме творчий процес є рушійною силою розвитку інтелектуальних ресурсів. Тому у сучасній економіці освіта розглядається як форма інвестицій у розвиток творчого процесу, а діяльність, пов'язана з виробництвом, збереженням, передаванням і використанням знань, стає пріоритетною.

Це означає, що для ефективного управління в сучасних умовах замість застарілих методів повинні реалізовуватися нові концепції та технології, які базуються на останніх досягненнях економічної науки і світового досвіду. Вже нині на перепідготовку спеціалістів у США відводиться 15—20 % робочого часу. Вважається, що в середньому за сорокарічний період професійної діяльності необхідно підвищувати кваліфікацію до 8 разів. Національний науковий фонд США рекомендує спеціалістам виділяти не менше 10 годин на тиждень для вивчення літератури зі спеціальності і 40—80 годин у рік — на безперервне підвищення кваліфікації.

Крім того, з урахуванням темпів оновлення знань і жорсткої конкуренції необхідна система постійного навчання (lifelong learning — навчання протягом життя). У цьому зв'язку будь-яке підприємство має бути комплексом виробничих і освітніх структур, які виконують функції безперервної освіти, тобто стати навчальною організацією, зацікавленою у розвитку персоналу. Едвард Демінг запровадив у науковий обіг спеціальний термін «система поглиблених знань», яка необхідна для формування інтелектуального потенціалу підприємства. Тому в майбутньому постійно зростатиме частка персоналу, зайнятого виробництвом, передаванням і використанням знань у домінуючу групу. А зміни у суспільному способі виробництва будуть пов'язані з особливостями інформаційної революції та комунікативної революції (процеси обробки інформації).

Нині очевидно є потреба зміни відносин між системою освіти і веденням бізнесу, які розвиваються автономно, що є причиною низького рівня інтелектуалізації підприємництва. Якщо розкривати сутність інтелектуальних ресурсів підприємств крізь призму сукупності знань і розумових здібностей персоналу, який використовує їх для забезпечення розробки найбільш ефективних рішень у всіх сферах діяльності суб'єкта господарювання для забезпечення його розвитку, то очевидним стає значення ролі цих ресурсів у випуску конкурентоспроможних товарів і формуванні потенційних можливостей підприємства.

Це своєю чергою потребує перегляду наявного ставлення до оцінювання таких інтелектуальних ресурсів, як корпоративна культура і корпоративні цінності, престиж формування нових правил бізнесу з наголосом на можливості обміну знаннями, нових методів управління з урахуванням специфіки нематеріальних ресурсів. Тому об'єктивним є прискорення процесу зміни самого типу підприємництва від трудового до інтелектуального; продукту праці від матеріального до інтелектуального; підвищення соціальної орієнтації бізнесу. У цьому зв'язку управління інтелектуальними ресурсами повинно забезпечити зміну підходів менеджменту на трьох базових рівнях: стратегічному (бізнес-рівень), тактичному (рівень робочих груп) і операційному (рівень індивідуальних завдань, функцій і технологій).

Зростання величини інтелектуального потенціалу (його активності) можливо лише за умови створення нових інтелектуальних ресурсів (теоретичних, прикладних та експериментальних знань). Інтелектуальний потенціал характеризується сукупністю всіх інтелектуальних ресурсів, якими підприємство володіє (хоча з певних причин може окремі з них не використовувати на якомусь етапі) і спроможне здійснювати діяльність відповідно до критеріїв конкурентоспроможності.

Особливо важливими для динамічного розвитку підприємства є інтерспецифічні інтелектуальні ресурси, до складу яких входять рівень освіти, знання, професійні навички, вміння, компетенції, досвід, статус, можливості професійного розвитку, здібності. Ці ресурси є унікальними, оскільки, по-перше, формуються на кожному конкретному підприємстві; по-друге, їхня максимальна цінність досягається тільки на даному підприємстві і безпосередньо пов'язана з його внутрішнім середовищем; по-третє, створюються внаслідок взаємодії результатів інтелектуальної діяльності підприємства з технологічними, виробничими, організаційними та управлінськими процесами; по-четверте, є незамінними і характеризуються практично неможливістю відтворення; по-п'яте, відновлення ресурсів у новій формі потребує здебільшого вагомих витрат часу та коштів.

Отже, «нові теорії» зростання приділяють особливу увагу саме процесу поширення знань та вмінь. Цей процес базується на «переливах» (spillovers) наявних знань, які мають критичне значення для створення нових знань, з метою прориву до подальших інновацій та їх ефективної реалізації. Практично всі сучасні концепції економічного розвитку сходяться на тому, що саме якість інтелектуальних ресурсів і ступінь залучення їх у суспільне виробництво та безпосередньо в діяльність окремих суб'єктів господарювання безпосередньо впливають на темпи економічного зростання і рівень національного багатства окремих країн.

Лекція 5. Ціннісно-орієнтоване управління ресурсами

1. Ресурсна теорія конкурентоспроможних підприємств

Для виживання або перемоги у жорсткій конкурентній боротьбі будь-яка система повинна мати певні переваги перед своїми конкурентами. Поняття конкурентна перевага, конкурентоспроможність, конкурентна стратегія, стратегічний потенціал та інші тісно пов'язані в теорії конкуренції. Тому для глибшого розуміння сутності та місця ресурсного підходу у процесі створення цінності конкурентних переваг підприємства необхідно визначити взаємозв'язок і взаємозалежності основних понять теорії ціннісно-орієнтованого управління підприємством.

За сучасних умов нестабільності економіки, в якій функціонують підприємства, підвищується значущість стратегічного управління, спрямованого на зниження ступеня ризику в прийнятті управлінських рішень. Стратегічне управління підприємствами будується на двох основних напрямках: перший передбачає облік ресурсних обмежень підприємства, другий — урахування споживчої цінності. У чистому вигляді кожен з них має обмежене застосування, більш поширеним є збалансований підхід до стратегічного управління, який ґрунтується на різноманітних концепціях формування моделей розвитку підприємства.

Застосування ресурсного підходу у ціннісно-орієнтованому управлінні, виражається у здатностях підприємства забезпечувати унікальність ресурсів. На думку Р. Гранта, Дж. Тиса, Р. Санчеса, Дж. Барни, Г. Хемела, К. К. Прахалада та інших дослідників у галузі стратегічного управління, в умовах постійно змінюваного зовнішнього середовища специфічні активи й компетенції компанії можуть бути набагато стабільнішою основою для її самоідентифікації. Стратегічний аналіз у рамках ресурсного підходу у процесі створення цінності полягає в аналізі ресурсів і спроможностей компанії з погляду створення її стійкої конкурентної переваги на сучасному та майбутньому ринках. Саме недостатньо досліджений авторами ресурсної концепції взаємозв'язок підприємства із зовнішніми системами та його оточенням належить до ключових напрямів критики даного концептуального підходу в управлінні підприємства, оскільки цінність ресурсів і здатностей компанії визначається передусім ринком, на якому вона працює. Критика слабкого зв'язку моделей стратегічного аналізу в рамках ресурсного підходу у процесі створення цінності конкурентної переваги із зовнішнім середовищем набуває ще більшої ваги в умовах зростання динамізму ринкових умов, які приводять до зміни цінності ресурсів компанії.

Сучасні моделі внутрішнього стратегічного аналізу мають ще один істотний недолік. Незважаючи на зростання обсягу наукових праць, присвячених динамічним здатностям, більшість моделей досить статичні — вони аналізують ресурси і спроможності компанії на теперішній момент часу, тоді як сама мета сучасного стратегічного аналізу вимагає розгляду ресурсної бази щодо майбутніх ринків, які, безумовно, відрізнятимуться від тих, що існують.

Вищевикладена проблематика зумовлює потребу вдосконалення методичних підходів до формування конкурентної споживчої цінності підприємства, базованої на оцінюванні унікальності ресурсів. Таким чином, сучасні умови зовнішнього середовища виставляють до управлінських механізмів підприємств нові вимоги:

- посилення динамічної та системної компонент управлінської моделі, що забезпечують облік взаємозв'язку існуючих (локальних і глобальних) та нових ринків і більш точний облік динаміки змін зовнішнього середовища (макросистем) загалом;
- використання інтегральної ресурсної моделі успіху підприємства, що включає матеріальні й нематеріальні ресурси і здатності. Визначення тих ресурсів і компетенцій, необхідних компанії для досягнення стійкої конкурентної переваги на ринках майбутнього.

Передусім розглянемо підходи до визначення цінності конкурентної переваги, створеної за допомогою унікальних здатностей підприємства чи рідкісних специфічних ресурсів. А. Градов розуміє під конкурентними перевагами продуктивність використання ресурсів. Конкурентна перевага, на його думку, виявляється в зіставленні з іншими суб'єктами господарювання (підприємствами, галузями, національними економіками інших країн) і є глобальною метою економічної стратегії підприємства й галузі національної економіки.

З позиції ціннісно-компетенційного підходу Р. Фатхутдінов конкурентну перевагу розуміє як певну ексклюзивну цінність, властиву системі, яка надає їй перевагу над конкурентами.

На думку А. Шегди, конкурентна перевага — висока компетентність підприємства в будь-якій сфері, що надає підприємству найкращі можливості залучати й зберігати клієнтів.

Іншим визначенням конкурентної переваги є ресурсний підхід, який базується в основному на перевагах продуктивності використання ресурсів підприємства, тобто наголос зміщується на внутрішні аспекти, однак при цьому недостатня увага приділяється впливам зовнішнього характеру, а також не враховується фактор мінливості зовнішнього середовища. Одним з наслідків цієї системи стає те, що управління конкурентоспроможністю залишається «вузьким місцем» менеджменту вітчизняних підприємств й лімітованим засобом їх конкурентної боротьби на світових ринках. Отже, підходів до визначення цінності існує багато. Кожний з них ґрунтується на певній теорії, серед яких найбільш поширеними є теорії трудової вартості, граничної корисності, попиту і пропозиції, факторів виробництва, інформативна.

Існування та розвиток конкурентних переваг дає підприємству можливість нарощувати свій стратегічний потенціал. Так, наявність у підприємства нового обладнання, що дозволяє виробляти продукцію високої якості з найменшими витратами, призводить до розвитку виробничого потенціалу; застосування нових технологій і нових матеріалів — інноваційного потенціалу тощо. Зворотний взаємозв'язок даних категорій полягає в тому, що стратегічний потенціал підприємства є основою для створення споживчої цінності та розвитку конкурентних переваг.

М. Портер вважає, що позицію підприємства в галузі визначає конкурентна перевага, яка досягається за рахунок того, як підприємство організовує та виконує окремі види діяльності. За допомогою цієї діяльності підприємство створює певні цінності для своїх споживачів. Кінцева цінність, створена підприємством, визначається тим, скільки споживачі готові заплатити за товар або послугу, яку пропонує підприємство. Якщо ця сума перевищує сукупні витрати на всю необхідну діяльність, підприємство рентабельне. Щоб отримати конкурентну перевагу, підприємство повинно давати споживачам таку ж цінність, як і конкуренти, але виробляти товар з меншими витратами (стратегія низьких витрат), або діяти так, щоб давати споживачам товар із більшою цінністю, за який можна отримати більшу ціну (стратегія диференціації).

В остаточному підсумку підприємства обходять своїх суперників, якщо мають міцну конкурентну перевагу. Низькі витрати відображають спроможність підприємства розробляти, випускати й продавати порівнянний товар з меншими витратами, ніж у конкурента (товар має бути ціннішим для споживача за товар конкурента), прагнучи до диференціації. Остання означає спроможність забезпечити покупця унікальною й більшою цінністю у вигляді нової якості товару, особливих споживчих властивостей або післяпродажного обслуговування.

Перш ніж розглянути систему цінностей, яку пропонує М. Портер, необхідно розмежувати поняття «цінність» та «вартість». Певне коло теоретиків ототожнює ці, на перший погляд, однакові поняття. До них належать І. О. Бланк, А. Г. Грязнова, С. В. Валдайцев, В. В. Ковальов. Але є й ті, що вбачають економічну різницю даних термінів: Н. С. Шухов, Б. Л. Воркуєв, В. Д. Базилевич, С. В. Мочерний, першим з них був М. І. Туган-Барановський. Головною причиною неоднозначного визначення понять «цінність» і «вартість» є некоректний переклад іноземної літератури. Хоча кожне з цих слів має свій автономний переклад.

Однаковий товар з однією і тією самою споживною вартістю матиме різну корисність для окремих споживачів. Корисності товарів або послуг відрізняються кількісно. Однак через суб'єктивність або емоційне сприйняття корисності конкретизація ступеня корисності двох різних товарів може відрізнитися тільки умовно. В даному разі споживча вартість є носієм корисності, а корисність виражає ставлення внутрішніх властивостей речей до потреб людей. Вартість товару — уречевлена в товарі суспільно необхідна праця товаровиробників та виробничі відносини між людьми, що виникають у процесі виготовлення продукту внаслідок суспільного поділу праці та здійснюються між ними на основі витрат часу. Кінцевою формою вияву вартості товару є його ціна.

Цінність — діалектична єдність корисності речі для споживача, а також вартості (суспільно необхідних витрат виробництва) для виробника. Р.А. Фатхутдінов визначає цінність як дещо особливе, чим володіє система, прагне зберегти або мати у майбутньому. Теорія цінності ґрунтується на суб'єктивній оцінці корисності речі. Чим краще задовольняється певна потреба людини, тим ціннішою вона є. Дане визначення є досить звуженим, оскільки цінність стосується не тільки товару чи послуги, а й відносин між партнерами.

Завершуючи дослідження сутності категорії «цінність», науковці виокремлюють такі її атрибути:

- суб'єктивна категорія, залежить від індивідуальних потреб і можливостей;
- має ситуаційний та динамічний характер;
- залежить від умов сприйняття категорії;
- універсальна категорія, стосується всіх типів клієнтів (осіб, організацій) і визначається єдиним терміном.

Кінцева цінність, створена підприємством, визначається тим, скільки споживач готовий заплатити за товари та послуги, запропоновані підприємством. Ланцюжок цінності потрібно розглядати як систему, а не певний набір компонентів, до якого відносяться ланцюжок цінності постачальника (сировина, комплектуючі вироби, обладнання, послуги), саме підприємство і канали розподілу. Товар виконує роль сукупного (сполучного, ключового) елементу в ланцюжку створення цінності споживача. Тому й цінність потрібно розглядати в різних аспектах.

Створення споживчої цінності відбувається через пропонування більшої та кращої цінності для споживача, що посилюватиме позиції підприємства серед конкурентів на ринку. Цінність для споживача — суб'єктивна оцінка корисності та витрат, здійснених споживачем до, під час та після придбання, споживання чи використання товару або послуги. Очікувану корисність формують потреби споживача, які він прагне задовольнити. Її утворюють користі товару та все, що пов'язано в процесі придбання даного товару чи послуги, з вирахуванням витрат (грошей, енергії, часу, емоцій). Як зазначалося вище, М. Портер вимірює таку цінність кількістю грошей, яку споживач готовий заплатити підприємству. Але враховуючи тенденцію побудови довгострокових відносин між споживачами та підприємством, грошова форма виміру такого виду цінності стає другорядною.

Ключовий показник виміру цінності — ступінь задоволеності споживача від товару чи послуги, а також від додаткових послуг та зв'язків з підприємством, що пропонує даний товар (послугу). Сучасні науковці стверджують, що підприємство має більше приділяти уваги формуванню системи обслуговування споживачів, яка істотно впливає на ступінь задоволення споживача товаром чи послугою. На думку інших — 80 % елементів споживчої цінності пов'язані з додатковими послугами, торговою маркою чи брендом підприємства. Хоча витрати на надання цих додаткових елементів цінності для споживача оцінюються в 20 % від витрат на створення самого продукту.

Динамічність категорії «цінність» залежить від сприйняття цінності у момент пропозиції від трьох змінних: цінності, притаманної особі (підприємству), бажаної цінності (вигід, яких набувач хоче отримати в результаті придбання товару чи послуги) та оцінки цінності (усвідомленості, наскільки витрати на придбання і споживання певної пропозиції перевищують очікування від її споживання).

Цінність підприємства визначається як цінність, створена підприємству його споживачем, якщо розглядати його як джерело конкурентної переваги, і не тільки як джерело грошової винагороди за продані товари, але й — ідей (щодо розвитку продукції, технологій ринкових можливостей). До того ж, за таких умов підприємства зможуть не лише навчитися «виживати» на ринку, а й успішно на ньому працювати, якщо проаналізують цінності, які формують для них споживачі. Отже, цінність зв'язків полягає у мірі надання переваги контрагенту з певним клієнтом через оцінку вигравів та втрат від нього. Показники виміру можуть бути як кількісні, так і якісні залежно від можливостей та мети оцінювання.

Особливість цінності каналів розподілу полягає у процесі її формування не одним суб'єктом (контрагентом) для іншого, а спільно — з метою максимізації результату для кожної зі сторін відносин, або навіть створення цінності, недоступної для кожної зі сторін у разі здійснення діяльності самостійно. Саме тривалі відносини характеризують партнерство між контрагентами і є умовою спільного створення цінності. Оцінка цінності зв'язків будується на основі цінності зв'язків кожного з партнерів. Д. Вілсон і Дж. Скоті стверджують, що цінність зв'язків має три виміри: економічний (зниження витрат, отримання додаткових прибутків), поведінковий або психологічний (довіра, культура, репутація) та стратегічний (поглиблення компетенцій та знань).

Конкурентна перевага підприємства зумовлюється тим, наскільки чітко вона може організувати всю систему цінностей — зв'язок з постачальниками й споживачами за рахунок кращої організації цих зв'язків. Наприклад, регулярні та своєчасні поставки можуть знизити операційні витрати підприємства й дозволити зменшити необхідний рівень запасів.

М. Портер зазначає, що конкурентні переваги отримують підприємства:

- які функціонують у тих країнах, де існує можливість швидко нагромадити спеціалізовані ресурси й навички;
- якщо в країні, де функціонує підприємство, існує доступна й точна інформація про потреби в товарах і технологіях;
- якщо можливі постійні капіталовкладення;
- якщо збігаються інтереси власників, менеджерів і персоналу.

Динамічний характер управлінського механізму, за допомогою якого створюється цінність, зумовлює потребу введення блоку оцінювання наявних динамічних здатностей підприємства, оскільки вони можуть мати вирішальне значення як безпосередньо для його роботи на швидкозмінному ринку, так і для ефективності проведення динамічного стратегічного аналізу. У класичному розумінні динамічні здатності — це спроможність організації цілеспрямовано створювати, розширювати і поліпшувати свою ресурсну базу у відповідь на зміну умов зовнішнього середовища. Проте в сучасних дослідженнях динамічні здатності визначаються ширше. Так, Дж. Тіс вирізняє три основні групи організаційних здатностей, які входять до динамічних здатностей підприємства:

- розуміти, визначати і формулювати можливості й загрози зовнішнього середовища;
- «захоплювати» (скористатися) можливостями зовнішнього середовища;
- підтримувати конкурентоспроможність за рахунок поліпшення, комбінування, захисту і, за потреби, реконфігурації матеріальних і нематеріальних ресурсів компанії.

Очевидно, що перша група здатностей має велике значення для підприємств на ринках з будь-яким рівнем динамізму зовнішнього середовища, оскільки відповідає за зв'язок стратегії компанії із зовнішнім середовищем. Розвиток даної групи здатностей дозволяє більш точно проводити аналіз змін зовнішнього середовища (перший блок збільшеної моделі динамічного стратегічного аналізу), що, безумовно, підвищить якість усього стратегічного аналізу і, у результаті, якість і ефективність прийнятих стратегічних рішень. Друга і третя групи здатностей важливіші для підприємств, які працюють на ринках з високим рівнем ринкових змін і особливо в галузях нової економіки, що характеризуються великою ймовірністю шумпетеріанських революцій. Конкурентоспроможність даних підприємств найчастіше залежить саме від швидкості їх реакції на ринкові зміни, тоді як підприємства, що працюють на традиційних ринках, мають значно більше часу для прийняття рішень та реконфігурації портфеля ресурсів і здатностей.

Отже, поряд із визначенням ключових компетенцій і оцінкою динамічних здатностей підприємства головним результатом другого блоку процесу управління є розуміння цінності наявних у підприємства ресурсів, здатностей і компетенцій з погляду отримання стійкої конкурентної переваги на майбутніх ринках.

Третім блоком процесу управління є аналіз стратегії компанії на предмет її адекватності очікуваних змін зовнішнього середовища. Основним інструментом даного етапу може бути SWOT-аналіз (аналіз ступеня впливу конкретних сценарних умов на сили та слабкість компанії, виявлені в результаті VRIO-аналізу). Потрібно оцінити стратегічний відгук компанії на очікувані зовнішні зміни (наскільки успішно компанія в світі виявлених загроз і можливостей зможе підсилити свої сильні сторони або здобути нові переваги, і чи зможе захистити свої вразливі місця) завдяки наявним у неї ресурсам і здатностям, а також передбаченій стратегії реконфігурації портфеля ресурсів і здатностей.

Напрями вдосконалення класичних моделей управління можуть бути такими: включення до моделі процедур з аналізу ринку з метою посилення взаємозв'язку із зовнішнім середовищем, використання техніки сценарного аналізу для більш повного обліку динаміки змін зовнішніх параметрів і відстеження змін у макроекономічній ситуації, на міжнародних і конкретних локальних ринках, в основному суміжних галузях. Визначити ступінь внеску у формування стійкої конкурентної переваги конкретних активів, ресурсів, здатностей і компетенцій можна з допомогою VRIO-аналізу.

2. Генеза та концептуальні засади управління продуктивністю ресурсів

Актуальність дослідження зумовлена об'єктивною потребою вдосконалення теоретичних аспектів продуктивності для вирішення практичних проблем розвитку вітчизняних суб'єктів господарювання. Досвід провідних країн світу свідчить, що саме підвищення продуктивності економічних ресурсів підприємства є головним чинником приросту обсягу продукції, створює можливості для розширення масштабів виробничо-господарської діяльності, дозволяє оптимізувати змінні й постійні витрати на одиницю продукції та, урешті-решт, створює передумови для підвищення результативності і конкурентоспроможності бізнес-одиниць.

Результати аналізу широкого кола літературних джерел дозволяють відзначити існування таких векторів розвитку теорії продуктивності: продуктивності праці та продуктивності всіх факторів виробництва. Теоріям продуктивності праці присвячені дослідження А. П. Голова, Є. І. Капустіна, Д. Н. Карпуніна, Є. В. Касимовського, Я. Б. Кваші, К. Куросави, Є. Л. Маневича, Ф. Тейлора, В. Н. Черковця, Г. Ємерсона та інших науковців. Проблематика продуктивності суспільної праці та всіх факторів виробництва розглядалася В. С. Астраукасом, Р. В. Гавриловим, О. Є. Германовою, А. І. Іванченко, Д. Кендриком, Г. Р. Кремневим, А. С. Кудрявцевим, А. Лоуролом, Є. М. Мерзлікіною, І. Прокопенко, С. Синком, Л. Г. Соколовою, С. Г. Струмлінім.

Переважаюча кількість досліджень спрямована на пошук резервів зростання продуктивності саме живої праці, хоча рівень її операційної цінності є незначним. Виокремлення у складі ресурсів підприємства інтелектуальних, інформаційних та організаційних призвело до фрагментарності класичного розуміння продуктивності, як відношення обсягу продукції до витрат матеріальних і трудових ресурсів, що не дозволяє комплексно оцінити ефективність використання ресурсного потенціалу підприємства. Обмежене трактування цієї дефініції в умовах зростання ролі і значення інтелектуально-інформаційної складової зумовлює непридатність існуючих показників продуктивності для всебічного економічного аналізу та призводить до відриву вимог практики від наукових положень. Фрагментарність теоретико-методологічної бази дослідження сукупної продуктивності ресурсів гальмує комплексну діагностику ланцюга «пошук — формування — реалізація», а також обмежує можливості системного підходу до вдосконалення управління продуктивністю ресурсів суб'єктів господарювання.

Забезпечення економічного зростання вітчизняних промислових підприємств в динамічних умовах змін зовнішнього середовища вимагає підвищення ефективності використання ресурсів. Реалізація цього напряму зумовлює виключну увагу до проблем управління продуктивністю. Сучасні підходи до продуктивності ресурсів є результатом тривалої еволюції наукової думки, зміст якої, своєю чергою, великою мірою визначався загальним ходом розвитку економіки ринкового типу. Теперішні спроби переоцінки фундаментальних засад економічних процесів і розроблення більш адекватних сучасним умовам механізмів управління продуктивністю ресурсів не заперечують багатого накопиченого досвіду попередніх наукових шкіл, однак потребують модифікації відповідно до нових умов господарювання.

Історичними витоками концепції продуктивності ресурсів є трудова теорія вартості К. Маркса, відповідно до якої у виробництві продукту беруть участь два види праці: жива праця, що витрачається робітниками у процесі виготовлення продукту, та минула (уречевлена) праця, що була використана на попередніх стадіях суспільного виробництва і застосовується у виробництві даного продукту. Починаючи з кінця XIX ст. і до сучасного моменту, немарксистські економічні теоретики, не згодні з положеннями К. Маркса про особливу роль праці як фактора виробництва, розвивали і поглиблювали концепцію рівноправності і комплементарності ресурсів.

Виокремлення у складі економічних ресурсів однорідних груп чи факторів виробництва (землі, праці, капіталу) створило передумови для еволюційного розвитку концепції продуктивності, що знайшла своє відображення у теорії трьох факторів виробництва Ж.-Б. Сейя, Ф. Бація. У Ф. Ліста праця, земля і капітал уперше набувають статусу головних продуктивних сил «національної економіки» і позначаються термінами «особисті продуктивні сили», «природні продуктивні сили», «інструментальні сили» (чи «матеріальні капітали країни») відповідно.

Подальшого розвитку теорія трьох факторів виробництва набула у неокласичній теорії граничної продуктивності Д. Б. Кларка. Згідно з нею, участь кожного виробничого фактора у створенні вартості продукції визначається його граничною продуктивністю, тобто величиною створюваного ним граничного продукту, під яким розуміється приріст продукції, що отримується за рахунок підвищення певного виробничого фактора на одиницю за незмінної величини інших факторів. Варто зазначити, що

саме неокласична ринкова теорія сформувала пріоритет рівня споживання як показник ефективності використання ресурсів. Подальший розвиток і конкретизацію означений підхід у дослідженні продуктивності ресурсів отримав у теорії виробничої функції, виникнення якої пов'язують із виходом у 1928 р. статті П. Х. Дугласа і Ч. В. Кобба «Теорія виробництва»³. Однак лише після основоположної статті Р. Солоу (1957 р.) оцінка агрегованих виробничих функцій для виміру чинників зростання і висунення гіпотез про природу технічного прогресу стала поширеною практикою в економічних дослідженнях.

Органічне поєднання кейнсіанства та неокласицизму створило передумови для формування теорії неокласичного синтезу, найбільш відомим автором якої, П. Самуельсоном, вирішення основних проблем організації економіки обґрунтовано крізь призму теорій граничної корисності, факторів виробництва, спадної віддачі, продуктивності ресурсів, теорії виробничої функції, теорії раціонального вибору альтернативних витрат. «Економіка — пише П. Самуельсон, — це наука, що вивчає, як суспільство використовує обмежені ресурси для виробництва корисних товарів, і розподіляє їх між людьми»¹. Ідея обмеженості ресурсів та, відповідно, акцентування уваги на об'єктивній потребі підвищення рівня їх продуктивності не є новою. Ще Т. Р. Мальтус наголошував на надлишку в перспективі трудових та брак природних ресурсів.

У сучасних умовах поступового виснаження природних ресурсів саме природний капітал стає основним обмежувальним фактором виробничих систем. Домінуюча тенденція перевищення темпів використання природних ресурсів над темпами зростання обсягів виробництва зумовлює виключну увагу до потреби підвищення продуктивності природних ресурсів у вирішенні екологічних проблем та проблем раціонального використання мінерально-сировинної бази країн. А відтак, можна стверджувати, що управління продуктивністю ресурсів створює передумови для зростання не лише економічної ефективності, а й соціальної та екологічної. Екопозитивне значення зростання продуктивності проявляється у такому ланцюгу: підвищення продуктивності ресурсів приводить до підвищення виходу продукції з одиниці природного ресурсу, отже, одиниця природного ресурсу спроможна задовольнити потреби більшої кількості індивідумів, що веде до зменшення потреби у природних ресурсах та в кінцевому рахунку стабілізації соціо-еколого-економічної системи.

Визначальним фактором зростання продуктивності ресурсів в умовах їх обмеженості, на нашу думку, є запровадження ресурсозберігального типу виробництва. Категорія «ресурсозбереження» була введена до наукової лексики в середині 80-х років ХХ ст. За умов трансформації економіки концепція ресурсозбереження зазнала змін. Сьогодні варто відзначити два підходи до трактування терміна «ресурсозбереження»: 1) орієнтація на «консервування» природних ресурсів; 2) раціональне використання всіх без винятку економічних ресурсів підприємства.

Визнаючи право на існування першого підходу до трактування сутності «ресурсозбереження» як раціонального використання природних ресурсів, ми наголошуємо на доцільності використання саме другого підходу, що є більш комплексним та відповідає сучасному етапу розвитку економічних відносин. Серед багатьох інституцій, що присвятили себе аналізу проблем ресурсозбереження, важливе місце належить Римському клубу — неформальній міжнародній організації, що об'єднує вчених різних спеціальностей. У доповіді Римського клубу «Фактор чотири. Витрат — половина, віддача — подвійна» саме ресурсозбереження визнано методом вирішення соціально-економічних і соціальних проблем. Фактор чотири символізує чотирикратний ефект, який забезпечує зростання продуктивності ресурсів унаслідок їх раціонального використання. Отже, зниження ресурсомісткості та запровадження ресурсозберігального типу виробництва характеризують ступінь переходу на інтенсивні методи господарювання та рівень досягнення реальних кінцевих результатів з найменшими витратами.

У контексті реалізації ресурсозберігального типу виробництва виключного значення набуває комплексне використання сировини, що трактується як економічно вигідне й технологічно можливе максимальне використання мінерально-сировинної бази та відходів виробництва. Доведено, що виробництво продукції з відходів у кілька разів нижче, ніж з видобутої природної сировини, а відтак комплексне використання сировини є передумовою зростання прибутковості діяльності підприємства. Комплексне використання сировини дозволяє збільшити обсяги виробництва продукції з одиниці ресурсу, знизити собівартість товарної продукції, розширити ринкову нішу підприємства та оптимізувати розмір штрафних санкцій за забруднення довкілля. Вирішального значення набуває також розв'язання екологічних проблем: скорочення площ земель, що відводяться під відвали;

зменшення обсягів заскладованих відходів та запиленості території тощо. З огляду на це, варто зазначити, що підвищення продуктивності природних ресурсів за рахунок їх комплексного використання дозволить отримати синергію економіко-екологічної ефективності

Загалом, сучасне трактування сутності продуктивності ресурсів не залежить від типу виробничої, економічної чи політичної системи, тобто є уніфікованим у економічній науці. Як зазначає А. О. Ласкавий, системні відмінності продуктивності ресурсів можуть проявлятися лише у формі кінцевих цілей і результатів діяльності виробничої системи. У загальному розумінні продуктивність є відношенням ринкової вартості виходів до ринкової вартості входів: виходи репрезентують результати; входи — ресурси, використані для отримання цих результатів. Ринкові виходи у грошовому вимірі визначаються за показниками валової продукції, товарної продукції, чистої, реалізованої продукції.

Варіативність ринкових виходів знайшла своє відображення у розподілі продуктивності на внутрішню і зовнішню. Внутрішня продуктивність, за Б. Карлоффом, передбачає виробництво високоякісних товарів, тоді як зовнішня продуктивність передбачає якісне виготовлення товарів, що користуються попитом у споживачів. Зовнішня продуктивність визначається як відношення ціни продукції, за якою вона може бути реалізована, до витрат на її виробництво: чим більша виручка від реалізованої продукції, тим вища продуктивність. Саме висока зовнішня продуктивність забезпечує підприємству стійкий стан на ринку, проте зовнішня продуктивність забезпечується підвищенням внутрішньої продуктивності, тобто підвищенням продуктивності використовуваних у процесі виробництва економічних ресурсів.

Зі змістовним наповненням зазначеного вище розподілу ми не можемо погодитися з огляду на таке:

- по-перше, не можна визнати продуктивними витрати, акумульовані у залишках нереалізованої продукції;
- по-друге, внутрішня продуктивність, за Б. Карлоффом, характеризує здебільшого виробничі можливості підприємства;
- по-третє, відшкодування витрат ресурсів на виробництво продукції залежить від якісних та цінових параметрів ринкових виходів, відтак продуктивними можна вважати лише ті витрати ресурсів, які спрямовані на виробництво продукції, що користується попитом у споживачів;
- по-четверте, розрив між обсягами виробництва і реалізації продукції має двоїсту природу: незадоволений попит визначає доцільність нарощування виробничих можливостей підприємства, а перевищення пропозиції призводить до непродуктивного акумулювання ресурсів у залишках нереалізованої продукції.

Викладені думки логічно впливають з висновків Кейнса, який наголошував, що усі життєво важливі проблеми високорозвинутого суспільства слід шукати не на боці пропозиції ресурсів (їх рідкості, цінності, найбільш ефективного для отримання максимуму продукції «винагородження факторів виробництва тощо»), а на боці попиту, що забезпечує реалізацію цих ресурсів у вигляді продукції (товарів, послуг). Не заперечуючи право на існування різних варіантів бачення ринкових виходів у грошовому вимірі (валової, товарної та чистої продукції) для різних цілей аналізу і діагностики резервів зростання продуктивності, варто наголосити, що в цілому продуктивність ресурсів повинна вимірюватися саме за обсягами реалізованої у певному періоді продукції, адже лише тоді суб'єкт господарювання дістає можливість відшкодування витрат ресурсів та отримання прибутку.

Визначення продуктивності як відношення кількості продукції (ринкових виходів) до кількості ресурсів, витрачених для створення чи виробництва цієї продукції за одиницю часу (ринкових входів), зумовлює наявність як загальних показників продуктивності, що враховують усі витрати, так і часткових показників (за окремими видами витрат). Зрушення в класичній ресурсній парадигмі призвели до виокремлення інтелектуальних, інформаційних та організаційних ресурсів підприємства, що породило проблему оцінювання продуктивності цих видів ресурсів та визначення їх внеску у формування ринкових виходів.

Слід констатувати, що високотехнологічні галузі, які базуються на знаннях, стали найбільш зростаючими секторами глобальної економіки. Здатність підприємств успішно конкурувати у високотехнологічному середовищі залежить від інвестицій на розвиток інтелектуального капіталу. Починаючи ще з середини 70-х років ХХ ст. розвиток інформаційної економіки викликав підвищення

попиту на працівників, які мають високий рівень освіти та розвинений інтелект. Результати досліджень досвіду та функціонування провідних підприємств свідчать, що традиційні джерела забезпечення результативної діяльності (матеріальні, фінансові, трудові) поступово втрачають своє значення у забезпеченні економічного зростання підприємств. Натомість, на перший план виходять такі фактори, як наявність потужного інноваційного потенціалу підприємств, швидкість опанування ними науково-технологічної моделі економічного розвитку та, що найголовніше, якість людського ресурсу та умови його відтворення. Частка нових знань, що втілюються в товарах, технологіях, організації виробництва в розвинутих країнах, становить нині від 70 % до 80 % їх ВВП.

Оскільки інтелектуальні ресурси становлять базу технологічного досвіду, знань і кваліфікації, тому в сучасних умовах саме вони створюють передумови для зростання продуктивності всіх видів ресурсів. Загальновідомо, що чим більше існує можливостей відображення системи, тим швидше вона може удосконалюватися, підвищуючи свою результативність. Вищезазначене дає всі підстави визначити інформаційні, інтелектуальні, організаційні ресурси як закономірний, пріоритетно стратегічний та об'єктивно цілісний фактор зростання продуктивності підприємства.

На відміну від трудових, матеріальних і фінансових ресурсів, стратегічні ресурси не мають конкретних одиниць виміру, внаслідок існування їх нематеріалізованих форм. Так, продуктивність фізичної праці обмежується фізичними можливостями робітників і засобів виробництва, натомість, продуктивність інтелектуальних ресурсів передбачає створення ринкових виходів за одиницю часу з використанням розумової енергії працівників, але ця категорія є суб'єктивною. Одна з перших спроб оцінити продуктивність інтелектуальних ресурсів належить Полю А. Страсману¹. Сумарний обсяг доданої вартості поділений автором на дві частини: вартість, додана капіталом, та вартість, додана працею. Своєю чергою, частина, створена працею, має два блоки: створена виробничою працею та управлінською працею. Однак запропонований підхід є складним для практичного використання.

Управління продуктивністю ресурсів суб'єкта господарювання передбачає реалізацію альтернативних підходів, зокрема: збільшення обсягу реалізованої продукції за незмінного обсягу витрачених ресурсів; зменшення витрат ресурсів за незмінного обсягу реалізованої продукції; забезпечення умов випереджального зростання обсягів реалізованої продукції над темпами зростання витрат ресурсів.

Кожен із шляхів зростання продуктивності залежить від низки чинників зовнішнього середовища (клієнти, конкуренти, постачальники тощо) та стану мікросередовища організації (мета, технологія, персонал та ін.). Оптимізація витрат ресурсів, як зазначалося вище, може бути забезпечена передусім за рахунок реалізації ресурсозберігальних програм, комплексного використання сировини та збільшення виходу продукції з одиниці ресурсу. Збільшення обсягів реалізації у грошовому вимірі зумовлюється впливом як зовнішніх, так і внутрішніх факторів.

Варто зазначити, що традиційні підходи до оцінювання продуктивності орієнтовані на дослідження внутрішніх процесів, що виключає діагностику впливу зовнішніх факторів, а саме попиту споживачів та ступеня їх задоволеності не лише у кількісному, а й у якісному аспектах. Оскільки, продуктивність залежить від попиту, а попит ґрунтується на базових характеристиках продукту, відповідно, продуктивність повинна вимірюватися не лише фінансовими показниками, що превалюють у сучасних підходах, а й нефінансовими: якісними характеристиками продукції (робіт, послуг).

До зовнішніх факторів впливу на зростання обсягів реалізованої продукції доцільно віднести кон'юнктуру ринку певного виду продукції та рівень платоспроможного попиту. Внутрішні фактори визначаються якісними параметрами виробів, їх здатністю задовольняти потреби споживачів у адекватному ціновому форматі та реалізацією заходів з просування продукції, що передбачає активне застосування стратегій брендінгу.

Реалізація зазначених напрямів розкривається, на нашу думку, саме крізь призму продуктивності інтелектуальних, інформаційних та організаційних ресурсів, які створюють передумови для можливостей удосконалення конструкцій та якісних параметрів виробів, їх модифікації у зв'язку зі змінами уподобань споживачів, зростанням іміджу торгової марки, упровадженням ресурсозберігальних технологій тощо. Продуктивність стратегічних ресурсів дозволяє заміщати природні та вичерпні ресурси інтелектуальними, матеріалізованими через досконаліші й ефективніші процеси виробництва.

Перспективність управління продуктивністю традиційних ресурсів на засадах підвищення коефіцієнта корисної дії стратегічних ресурсів емпірично підтверджена М. К. Шапочкою та П. А. Денисенко, які дослідили залежність агрегованого показника продуктивності ресурсів (Resource productivity) від індексу економіки знань. Продуктивність ресурсів розрахована авторами за методикою Eurostat як відношення ВВП до внутрішнього споживання матеріалів (Domestic material consumption), що своєю чергою показує узагальнений щорічний обсяг сировини, видобутої з певної території окремого виробництва, і враховує експорт та імпорт ресурсів. Отримані результати дозволили зробити висновок, що більшому рівню інтелектуалізації виробничої системи відповідає більша продуктивність ресурсів, які залучаються нею в процесі діяльності: кожне відносне збільшення індексу економіки знань на 1 % від попереднього рівня має привести до відносного збільшення ресурсопродуктивності на 6,16 % від базового, досягнутого рівня.

Відтак можна стверджувати, що стратегічні ресурси є передумовою забезпечення не лише економічної, а й екологічної ефективності виробництва. Тобто в умовах економіки, орієнтованої на знання, на кожний умовний кілограм ресурсу припадає більша сума з остаточно спожитого ВВП. Таким чином, економічне зростання дедалі менше залежатиме від матеріально-ресурсної складової. Безперечно, завжди існує варіант збільшення обсягів споживання та, відповідно, дедалі більшого залучення додаткового обсягу ресурсів задля можливості отримання додаткового прибутку. Для позитивної траєкторії розвитку бізнес-одиниць потрібно забезпечити практичну реалізацію такого критерію: зростання обсягів реалізації продукції має бути повільнішим за зростання продуктивності ресурсів, залучених для її отримання.

Оскільки каталізатором підвищення продуктивності традиційних ресурсів виступають інтелектуальні, інформаційні, організаційні, пропонуємо виокремити поняття «внутрішньої» та «зовнішньої» продуктивності, причому перше з них принципово відрізняється від існуючого сьогодні у науковій літературі. Під внутрішньою продуктивністю слід розуміти діяльність підприємства, спрямовану на генерування та акумулювання інтелектуальних, інформаційних, організаційних продуктів за певний проміжок часу, які набувають статусу стратегічних ресурсів та дозволяють реалізувати пріоритетні напрями розвитку підприємства. Результатом внутрішньої продуктивності є потенційні можливості та стратегічні компетенції більш високого порядку, які характеризуються високою стратегічною придатністю і споживчою цінністю й накопичення і використання яких забезпечує зростання зовнішньої продуктивності ресурсів підприємства.

З погляду управління інтелектуальні ресурси втілюються в організаційно-управлінській діяльності й мисленні, які перетворюють робочу силу в працю, землю і надра — в умови виробництва, заощадження — в інвестиції. Специфіка взаємодії стратегічних ресурсів підприємства, генерація на цій основі нових знань, інновацій, принципів і методів управління зовнішньою продуктивністю зумовлюють наявність такої їх властивості, як здібність до самоорганізації та саморозвитку. Проте слід враховувати, що ефективність і цінність стратегічних ресурсів є не загальними універсальними категоріями: вони визначаються і самозростають тільки в контексті конкретної стратегії розвитку підприємства і за іншої стратегії можуть виявитися малоприсадибними. Найпродуктивнішим є використання інтелектуальних ресурсів у процесі реалізації цілеспрямованої діяльності зі створення нових видів продукції, освоєння нових товарних ринків. При цьому кінцевий результат буде тим значіший, чим вищий рівень організації досліджень і розробок, концентрації необхідних інтелектуальних та інших видів ресурсів. Слід особливо відзначити потребу забезпечення довготривалості й системності розвитку і нарощування інтелектуальних ресурсів, перетворення їх у знання і ефективного управління ними. Продуктивність стратегічних ресурсів, як зазначалося вище, визначається їх роллю у створенні передумов для реалізації резервів зростання продуктивності традиційних ресурсів, що трактуються нами як виявлені, але не використані у даних часово-просторових межах можливості економії живої та уречевленої праці. З огляду на це, кожний резерв доцільно розглядати крізь призму певного фактора. Важливим для вибору управлінських рішень є врахування часового аспекту реалізації резервів. У цьому контексті заслуговує на увагу запропонований С. Камерицером підхід щодо поділу резервів зростання продуктивності ресурсів на поточні та перспективні. В. Ремізов до поточних відносить резерви, які можна використати упродовж місяця, кварталу, року, залежно від реальних можливостей підприємства, передусім за рахунок організаційно-технічних заходів, що не вимагають великих капіталовкладень. Перспективні резерви

зростання продуктивності пов'язані зі змінами технологій виробництва та його організаційно-технічного рівня загалом, що відображується у перспективних планах підприємства.

З метою діагностики можливостей розвитку елементів виробництва В. Ремізов поділяє резерви на такі групи:

1) резерви використання засобів праці (можливості економії живої та уречевленої праці за рахунок раціонального використання машин і устаткування);

2) резерви використання предметів праці (зниження відходів, браку, оптимізація розміру виробничих запасів);

3) резерви використання робочої сили (об'єднання виробничих операцій по горизонталі, спеціалізація, кооперування).

Л. Г. Кремнев пропонує класифікацію резервів за кінцевими результатами: збільшення обсягу реалізованої продукції; удосконалення структури та асортименту продукції; підвищення якості продукції; зниження собівартості продукції (за елементами і статтями витрат, за центрами формування та відповідальності); зростання рентабельності продукції; підвищення прибутковості діяльності.

Управління продуктивністю ресурсів повинно бути спрямоване на постійний та різноплановий пошук резервів її зростання. Систематизація сучасних підходів до класифікації резервів раціонального використання ресурсів дозволила поділити їх на два блоки: за загальними та факторними ознаками. За першою ознакою ідентифіковано такі класифікаційні групи: за можливістю використання, за строками реалізації, за критерієм очевидності, за місцем виникнення, за структурою бізнес-процесів, за умовами формування, за рівнем капіталомісткості. Факторні ознаки ґрунтуються на якісному змісті резервів зростання продуктивності ресурсів підприємства за напрямками реалізації, за елементами виробництва, за джерелами зростання продуктивності, за результуючими ознаками.

Отже, за результатами проведеного дослідження можна зробити висновок, що домінуюча сьогодні у наукових колах концепція управління продуктивністю не враховує всіх економічних ресурсів, які, перетворюючись в об'єкти ринкового обміну, трансформуються у фактори виробництва. Основна увага акцентується на традиційних ресурсах, тоді як сучасний вектор розвитку суб'єктів господарювання зумовлює виключну увагу до інтелектуального й інформаційного факторів виробництва як каталізаторів зростання продуктивності матеріальних і трудових ресурсів.

Оцінювання продуктивності всіх видів ресурсів ускладнюється тим, що інтелектуальні, інформаційні та організаційні ресурси мають нематеріальний характер. З огляду на це, їх вплив на формування результатів діяльності підприємства пропонується оцінювати крізь призму внутрішньої продуктивності, що трактується як здатність підприємства до генерування і акумулювання інтелектуальних, інформаційних, організаційних продуктів за певний проміжок часу, які набувають статусу стратегічних ресурсів та створюють передумови для реалізації пріоритетних напрямів розвитку підприємства. Саме стратегічні ресурси, по-перше, продукують можливості більш високого порядку в контексті реалізації поставлених цілей і завдань функціонування підприємства; по-друге, створюють передумови для заміни невідновлюваних природних ресурсів на відновлювані нематеріальні, що дозволяє оптимізувати використання найціннішого природного капіталу.

Лекція 6 Управління трудовими ресурсами підприємства

1. Оцінювання трудових ресурсів підприємства

Ресурсна теорія виходить з положення про те, що внутрішні ресурси підприємства є визначальними порівняно із зовнішніми факторами галузі у створенні конкурентних переваг. Звідси випливає, що однією з цілей стратегічного управління на підприємстві переважно має бути формування та підтримання конкурентних переваг шляхом розвитку ресурсів та здатностей, а не пошук «сховища від конкурентів». Отже, розглядаючи підприємство крізь призму ресурсної теорії для формування стратегії та створення можливостей отримувати надприбутки (ренту) потрібно дотримуватися фундаментальних положень ресурсного підходу, а саме: підприємство має чітко ідентифікувати свої ресурси та спроможності; якість визначених стратегічних ресурсів необхідно оцінювати; ресурси та спроможності з метою створення перспективних можливостей та здатностей важливо розвивати. Зазначені положення створюють базу для процесу оцінювання стратегічних ресурсів підприємства.

На основі аналізу споріднених понять ресурсної теорії можна запропонувати визначення стратегічних ресурсів підприємства як таких, що завдяки використанню здатностей є цінними, незамінними, важко копіюваними, рідкісними на даному ринку, і, за умови створення ефективної системи управління ними на підприємстві, забезпечують формування стійких конкурентних переваг для досягнення ключових показників ефективності.

Визначивши поняття стратегічних ресурсів, можна починати процес оцінювання, який включає три етапи: ідентифікацію стратегічних ресурсів підприємства; оцінювання якості наявних ресурсів та здатностей; визначення потенціалу щодо покращення якості ресурсів з метою формування майбутніх потенційних стратегічних ресурсів і спроможностей.

Розглядаючи питання ідентифікації стратегічних ресурсів, слід розуміти, що видова класифікація стратегічних ресурсів суб'єкта господарювання потребує їх поелементної структуризації. Зарубіжні економісти обґрунтовують поділ ресурсів на дві групи: доступні (кореневі) ресурси та ресурси, що створюють вартість і сприяють досягненню стратегічних показників ефективності, створюючи стійкі конкурентні переваги. Доступні ресурси — це основні елементи підприємства, що забезпечують його операційну діяльність. Кожне підприємство має доступ до таких самих основних ресурсів, як і його конкуренти, проте різняться між собою методом управління доступними ресурсами шляхом досягнення різного рівня володіння певним видом. Підприємства використовують доступні ресурси задля накопичення іншого типу — стратегічного, що становить цінність для їх клієнтів та власників. Зазвичай стратегічні ресурси неосяжні і результатом їх ефективного управління може бути: задоволення обслуговування клієнтів, конкурентоспроможність продукту, прибутковість, марка, репутація, престиж, задоволення працівника, оперативна ефективність тощо. Важливо, щоб керівники могли диференціювати ці два види ресурсів, а також розуміли їх взаємозв'язок задля створення цінності.

Загальновідома методика оцінювання стратегічних ресурсів — застосування VRIO-аналізу, запропонована Дж. Барні, дозволяє відповісти на низку запитань щодо цінності, рідкісності, однорідності й єдності ресурсів, їх використовуваності. Інакше кажучи, VRIO-аналіз покликаний визначити стратегічний статус усіх наявних ресурсів з метою ідентифікації стратегічних. Оціночна структура VRIO-аналізу має чотири складові оцінки: цінність (value), рідкісність (rarity), неімітованість (inimitability), організованість (organization).

Розглянемо на прикладі розглянутий вище аналіз ресурсів підприємства. Методику оцінювання стратегічних ресурсів використано для формування матриці оцінювання параметрів VRIO-аналізу дочірнього підприємства «Сіменс Україна» (табл).

МАТРИЦЯ ОЦІНЮВАННЯ ПАРАМЕТРІВ VRIO-АНАЛІЗУ

Ресурси	Стратегічна цінність	Унікальність	Імобільність	Компліментарність	R_j	$1 - R_j$
Персонал	0,85	0,85	0,7	0,75	0,44	0,56
Організаційні	0,4	0,2	0,2	0,6	1,34	-0,34
Технічні і технологічні	0,55	0,55	0,7	0,55	0,84	0,16
Матеріальні	0,1	0,1	0,1	0,1	1,80	-0,80
Ринкові	0,7	0,95	0,9	0,85	0,35	0,65
Інформаційно інтелектуальні	0,85	0,9	0,8	0,95	0,27	0,73

Графічно результати VRIO-аналізу зображено на рис., унаочнюючи високий стратегічний статус ринкових, інформаційно-інтелектуальних ресурсів та персоналу підприємства.

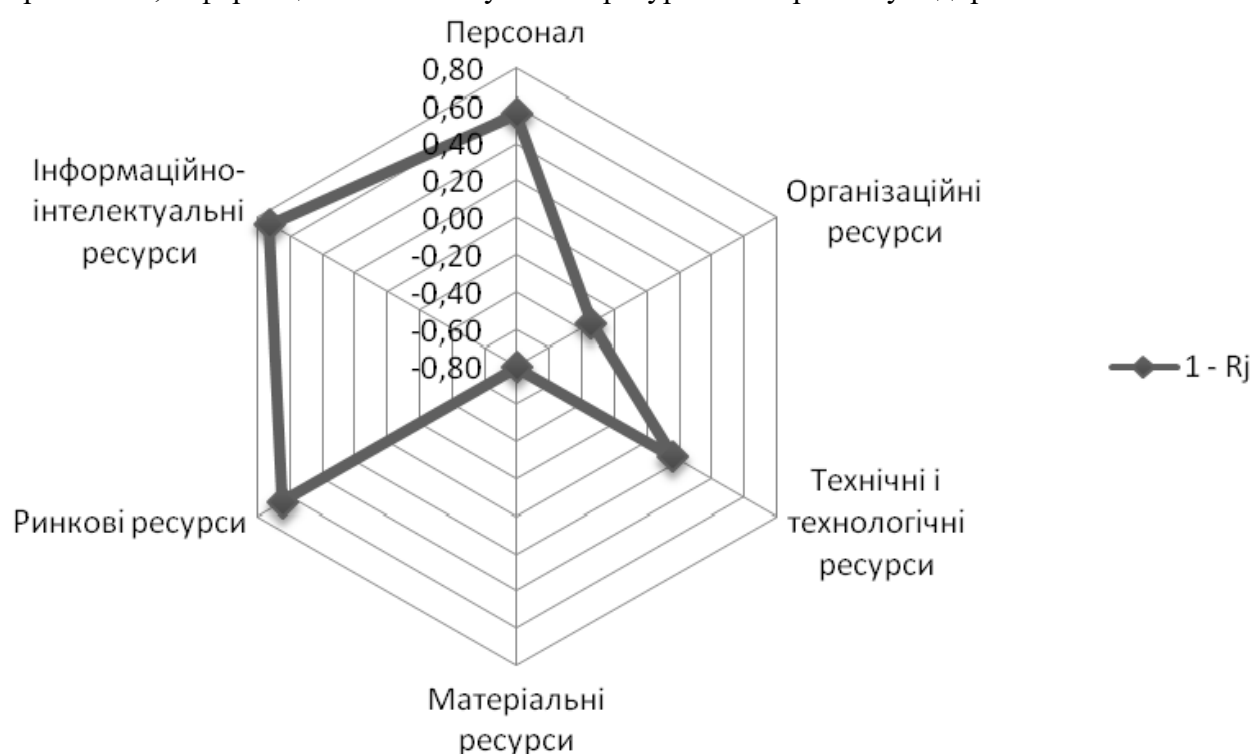


Рис. Багатокутник результатів VRIO-аналізу ДП «Сіменс Україна»

Тож найкращу інтегральну оцінку стратегічного статусу мають інформаційно-інтелектуальні, ресурси та персонал, а також ринкові ресурси ДП «Сіменс». Це цілком логічно і з боку створення вартості підприємства «Сіменс Україна» у загальній вартості материнської компанії. Адже ланцюговий маркетинг включає всі елементи ринкових ресурсів, а інформаційноінтелектуальні ресурси та персонал відображені у ланці «управління людськими ресурсами». Вважаємо за доцільне об'єднати ресурси підприємства «персонал» та «інформаційно-інтелектуальні» у більш узагальнювальний — «людські ресурси», окремо розглядаючи дві складові під час розрахунку якості властивостей.

Виокремлення стратегічних ресурсів можливе на основі визначення стратегічно важливих бізнес-процесів, операцій на підприємстві і як висновок — визначення ресурсів, які беруть участь у реалізації таких функцій. Основним принципом виокремлення елементів підприємства для стратегічного управління ними є оцінювання можливостей досягнення стратегічних цілей

організаційної системи, які виникають під час використання даного елемента системи. Тобто елементами системи мають бути не матеріальні засоби виробництва, предмети праці або визначені категорії працівників, а ті можливості досягнення стратегічних цілей виробничої системи, що відкриваються у ході використання даних засобів, предметів і категорій.

Даний інструмент ілюструє основні сфери внутрішньої діяльності підприємства. Будь-яка компанія зосереджує свої стратегічні ресурси у певному напрямі діяльності, який створює найбільшу частку вартості у сукупному доході. Використання ланцюга створення вартості для ідентифікації стратегічних є результатом синергії процесного та ресурсного підходів до стратегічного управління. Зазначимо, що даний інструмент допомагає ідентифікувати не стільки ресурси, скільки відмінні організаційні здібності, що адаптують ресурси для досягнення конкурентної переваги.

Методичними і практичними питаннями кількісного оцінювання якості, зокрема наявних ресурсів та організаційних здатностей, займається кваліметрія. Під кількісною оцінкою у кваліметрії розуміється співвідношення показника якості об'єкта оцінювання до прийнятого еталона.

Кількісне оцінювання якості вимагає побудови математичної моделі, котру можна розглядати як абстрактну систему окремих властивостей різного ступеня складності. Занесення у таку модель конкретних показників властивостей якості, характерних для конкретного об'єкта, дозволяє перейти від абстрактної моделі якості до моделі якості конкретного об'єкта оцінки.

Оцінювання у кваліметрії може бути диференціальним і комплексним. Перше використовується під час оцінювання головної (одиночної) якості. Головна якість — така, що має вирішальний вплив на створення споживчої вартості. Однак використання головної якості може використовуватися досить рідко, оскільки зазвичай споживача цікавить більш ніж одна властивість об'єкта. Комплексне оцінювання здійснюється на основі сукупності властивостей об'єкта, являючи собою двоетапний процес: перший етап — оцінювання простих якостей, другий — оцінювання складних параметрів, якості загалом. Оскільки об'єктом кваліметричного оцінювання у нашому випадку є ресурси підприємства, то оцінити їх можна, лише використовуючи комплексне оцінювання, яке враховує різноманітність параметрів, структуру і специфіку.

У кваліметрії якість розглядається як певна ієрархічна сукупність властивостей. Якість як певна найбільш узагальнена, комплексна властивість об'єкта розглядається на найнижчому, нульовому рівні ієрархічної сукупності. Виникає так зване ієрархічне дерево властивостей, число рівнів розгляду якого може необмежено зростати. Оскільки усі складові «дерева» ресурсів не можуть бути виміряні метрологічними методами (з використанням певної одиниці виміру), їх оцінювання проводиться експертним шляхом. Для експертного оцінювання кожної окремої властивості синтезованого дерева якості може бути використана шкала якісної характеристики оцінювання властивостей Харрінгтона.

Для об'єднання окремих якостей стратегічних ресурсів підприємства у комплексну оцінку на кожному рівні «дерева» використовується формула простої арифметичної:

$$P_i = (\sum P_{ij}) / n,$$

де $i = 0, 1, 2, \dots, m$; m — кількість рівнів «дерева»; P_{ij} — одиничний показник j -ї властивості, що лежить на i -му рівні; n — кількість властивостей на i -му рівні «дерева».

Враховуючи, що метою управління стратегічними ресурсами будь-якого підприємства є забезпечення тривалого попиту на вироблювану продукцію (роботи, послуги), доцільно проводити аналіз динаміки зміни у часі якості стратегічних ресурсів у взаємозв'язку з обсягом продажів як основним показником можливості забезпечення тривалого попиту на кінцевий продукт діяльності підприємства.

Аналіз динаміки комплексних показників якості стратегічних ресурсів і обсягів продажів показує, що їх стратегічний розподіл характеризується наявністю варіації у величині кожної властивості. При цьому видається доцільним перевірити, чи перебуває варіація кожного досліджуваного параметра (комплексних показників якості стратегічних ресурсів підприємства) у взаємозв'язку з варіацією обсягу продажів підприємства, а також чи взаємодіють між собою комплексні показники якості ресурсів. Для цього потрібно використовувати кількісні оцінки, що дозволяють конкретно охарактеризувати вплив чинників на результативний показник.

Під час розрахунку цього коефіцієнта враховуються не тільки знаки відхилень індивідуальних значень показника від середнього, а й сама величина цих відхилень. Коефіцієнти кореляції між обсягом продажу і комплексними показниками якості стратегічних ресурсів, а також власне між різними показниками заносять до кореляційної матриці. На основі кількісних критеріїв оцінювання тісноти зв'язку всі показники розділяють за ступенем тісноти зв'язку.

Встановлення характеру зв'язку між показниками, що відображають якість стратегічних ресурсів, і обсягом продажу як основного показника забезпечення тривалого попиту на товари (роботи, послуги), створювані підприємством, дає можливість достовірно оцінити «стратегічну корисність» тих або інших напрямів використання ресурсів. Завдання реалізації стратегії управління раціональним розподілом обмежених ресурсів за накресленими цілями можна вирішити, знаючи, які ресурси розвивати насамперед, щоб забезпечити високий рівень конкурентної переваги.

Даний поділ на фактори впливу на кожний конкретний елемент, а у загальному результаті — на якість використовуваних підприємством ресурсів, подібний до розробки дерева факторів вартості підприємства. До того ж деталізація ресурсу — це визначення тих самих факторів вартості, які впливають на результативність/якість діяльності компанії. Чим кращі показники якості використання ресурсів, тим кращими будуть загальні фінансові показники підприємства, а це своєю чергою впливає на зростання вартості для акціонерів, згідно з теорією М. Скотта.

Запропонований аналіз впливу показників характеристики якості ресурсів на досягнення мети функціонування підприємства нерозривно пов'язаний з установами ієрархії цілей, вершиною якої є обрана стратегія підприємства. Інструментом, що унаочнює взаємозв'язок стратегії та засобів її досягнення, є збалансована система показників. У ході формування цільових показників деякі підприємства йдуть за таким принципом: на початку формулюють усі цілі для підприємства, потім — ключові фактори успіху і лише після того переходять до ключових показників ефективності. Далі визначаються внутрішні ресурси, які відіграють ключову роль у досягненні показників ефективності. У результаті зусиль об'єднати кількісні та якісні аналітичні дані виникла, зокрема, Система збалансованих індикаторів ведення бізнесу (BSC — Balanced Scorecard), яка передбачає аналітику рівня реалізації поставленої мети за якісними складовими з кількісними показниками за кожною з них, з якісним ранжуванням кожного числа (червоний — зона тривоги, жовтий — зона уваги, зелений — зона успіху). У системі BSC аналіз проводиться за чотирма основними блоками: клієнти, фінанси, внутрішні бізнес-процеси, освіта й розвиток. Крім того, розглядається ступінь відповідності окремих елементів загальнокорпоративній стратегії підприємства.

На основі аналізу ресурсного набору ДП «Сіменс Україна» було сформовано перелік ключових показників стратегічних ринкових ресурсів, які відображатимуть ключові фактори успіху підприємства. З цією метою ми скористалися методом дерева стратегічних ресурсів за кожним з визначених видів

Розрахунок комплексного показника оцінки якості ринкових ресурсів підприємства наведено у табл.

ОЦІНКИ ЯКОСТІ РИНКОВИХ РЕСУРСІВ ДП «СІМЕНС УКРАЇНА»

Показник	Значення показника
Якість ринкових ресурсів	0,78
1.1. Показники стану управління ресурсами у зовнішньому середовищі	0,86
1.1.1. Управління товарним асортиментом	0,9
Можливість виконати будь-які замовлення покупця	1
Сумісність обладнання	0,8
1.1.2. Відносини з покупцями	0,84
Довіра до ТМ	0,9
Наявність контрактів з великими покупцями	1
Наявність постійних клієнтів	1
Сервісне і гарантійне обслуговування	0,45
1.1.3. Співпраця з постачальниками	1
Довготривалість стосунків	1
Пільгові умови співробітництва	1
1.1.4. Цінова політика	0,7
Відповідність рівня цін ринку	0,7
Прийнятність ціни для покупця	0,7
1.2. Показники стану розвитку ринкових ресурсів у внутрішній системі	0,7
1.2.1. Управління якістю	0,7
Система управління якістю	0,8
Можливість удосконалення управління якістю	0,6

Взаємозв'язок основних етапів оцінювання та результатів процесу наведено на рис..



Рис. Процес оцінювання стратегічних ресурсів підприємства у ході формування стійких конкурентних переваг

Визначення потенціалу щодо поліпшення якості функціонування ресурсів залежить від коректності результатів отриманої попередньої оцінки. Труднощі в отриманні достовірної оцінки полягають передусім в адаптації зазначених методів до оцінювання саме ресурсів, оскільки загальноприйнятої методики не розроблено.

Висновки, отримані внаслідок оцінювання ресурсної бази підприємства мають визначати ключові сильні ресурси, ключові слабкі ресурси, недопустимі слабкі ресурси, «зайві» сильні ресурси. Залежно від висновків має формуватися система управління ресурсами на підприємстві. Так, наприклад, слабкі здібності, що виконуються слабкими ресурсами, можна віддати на аутсорсинг, у «зайві» сильні ресурси знизити рівень інвестування, а ключові сильні ресурси можна «зконцентрувати» на досягненні певних цілей. Зазвичай рівень ефективності використання ресурсу залежить від управління ним, оскільки додаткові вигоди від використання можуть виникати унаслідок синергії з іншими наявними ресурсами.

2. Результативність використання ресурсів підприємства

Для створення і підтримки конкурентних переваг у ринковому середовищі підприємству необхідно постійно підвищувати результативність бізнесу. У цьому контексті його ресурси є не лише джерелом цих конкурентних переваг, а й чинником високорезультативної діяльності. Відповідно, оцінювання впливу ресурсного потенціалу на кінцеву результативність діяльності підприємства та результативність самого цього потенціалу зокрема є актуальною темою сьогодення.

Для розробки стратегії підприємства, планування діяльності, а також прийняття ефективних управлінських рішень потрібно мати у своєму розпорядженні об'єктивну інформацію про стан та результативність використання ресурсного потенціалу підприємства з погляду його кількісних і якісних характеристик. У цьому зв'язку, однією з проблем аналізу результативності підприємства слід вважати відсутність єдиного бачення взаємозв'язку між ресурсами та результатами діяльності, механізму оцінювання результативності використання ресурсного потенціалу підприємств.

Питанням забезпечення результативності діяльності підприємства та, зокрема, використання ресурсного потенціалу присвячено чимало вітчизняних і зарубіжних публікацій. На особливу увагу заслуговують праці О. І. Олексюка, Н. С. Пласкової, П. Боселі, Р. Томаса, В. Маккензі, В. Паретто, Ф. А. Хайека, А. Лоурола, Б. Гоулда, Д. Скотт Сінка, С. Ейлора, Б. Голда, В. М. Московича та інших науковців. Незважаючи на великий обсяг публікацій та широкий спектр розглянутих у них підходів до аналізу й оцінювання результативності діяльності підприємств, досі не сформоване єдине системне уявлення про місце ресурсного потенціалу в досягненні цієї результативності. Водночас розв'язання цього складного завдання могло б забезпечити інформаційні потреби широкого кола зовнішніх і внутрішніх його стейкхолдерів. У цьому контексті важливою видається розробка теоретичних і методичних основ оцінювання результативності використання ресурсного потенціалу підприємств для формування системи інформаційно-аналітичного забезпечення прийняття оптимальних управлінських рішень різних суб'єктів в умовах динамічного розвитку ринкових фінансово-економічних відносин.

Як основна категорія, що має адекватно оцінити рівень менеджменту підприємства, виступає його результативність. Дефініцію терміна «результативність» можна визначити через кілька основних підходів, проте найбільш точно, на нашу думку, результативність може бути охарактеризована з погляду системного підходу. Вона розглядається в даному разі через систему суспільних цінностей, що відповідають потребам суспільного розвитку, і трактується як здатність системи до виконання функцій цілеформування (формулювання цілей відповідно до потреб), цілезабезпечення (використання соціально схвалених цілей), досягнення мети, економічності (досягнення певного співвідношення між результатами й витратами), факторної обумовленості (врахування зовнішніх і внутрішніх факторів умов функціонування підприємства). За ресурсним підходом результативність визначається вмілим застосуванням економічних ресурсів і полягає в отриманні вигід (доходу, досягнення цілей та ін.), тобто у збільшенні можливостей на кожному наступному циклі діяльності та її диверсифікації. Отже, результат є продуктом системного поєднання ресурсів у ході діяльності.

Оцінка результативності використання ресурсного потенціалу та ресурсовіддачі з позиції усього комплексу ресурсів підприємства, а також за їх основними елементами є важливою

комплексною характеристикою оцінки діяльності організації. У наукових публікаціях поняття ресурсного потенціалу розглядається, як правило, в окремому ракурсі: виробничо-господарському, науково-технічному, фінансово-економічному, управлінському, організаційно-структурному, інформаційному та ін. Разом з тим відсутній об'єктивний, загально визнаний термінологічний і понятійний апарат та обґрунтовані класифікаційні ознаки різних видів ресурсного потенціалу підприємства.

Для цілей стратегічного аналізу, оцінювання і прогнозування результативності використання ресурсного потенціалу підприємства доцільним вважаємо визначення, згідно з яким ресурсним потенціалом є об'єктивно вимірювана можливість ефективного використання комплексу взаємозв'язаних засобів, які являють собою контрольовані організацією матеріальні, нематеріальні, фінансові, людські, інформаційні та інші види об'єктів, потрібних для здійснення господарської діяльності з метою отримання економічних вигід. Масштаб ресурсного потенціалу має вимірюватися на основі потенційного рівня майбутньої цінності (вигід) від його експлуатації як в облікових оцінках, так і в дисконтованій вартості з урахуванням установленого тренду і прогнозу ринкової вартості підприємства.

Для формування аналітичної системи оцінювання результативності використання ресурсного потенціалу важливою є класифікація факторів, яка водночас може служити основою класифікації резервів зростання результативності діяльності підприємства. Резерви — це невикористані можливості підвищення віддачі від здійснених вкладень у різні види ресурсів. Один з напрямів реалізації невикористаних резервів — це економія самих ресурсів за рахунок скорочення витрат і непродуктивних витрат (екстенсивний шлях). Інший напрям полягає у підвищенні віддачі (інтенсифікації) використання наявних ресурсів за рахунок підвищення продуктивності праці, устаткування, матеріаловіддачі, фондівіддачі тощо. З практичного погляду для пошуку невикористаних резервів важлива не тільки їх систематизація, класифікація, а й механізм кількісного виміру впливу на результативні показники найбільш істотних факторів.

Нині великого поширення набули чотири концепції аналізу результативності діяльності й розвитку компаній:

- ринкова — використовується у процесі стратегічного планування, великих трансформаціях бізнесу; економічні показники синтезуються на рівні підприємства загалом чи навіть для окремої сфери бізнесу, а також орієнтовані на майбутній період; як інформаційна база використовується ринкова інформація щодо конкурентів, а не дані внутрішнього обліку підприємства; результати, отримані на цій основі зіставні у межах певної сфери бізнесу (чи класу компаній за ключовим критерієм). Наприклад, результативність визначається в показниках конкурентоспроможності і ринкової вартості;

- фінансова — побудована на використанні інформації внутрішнього обліку підприємства; призначена для фінансового чи тактичного управління; економічні показники розраховуються на рівні окремих структурних підрозділів (бізнес-одиниць, центрів доходів), а також орієнтовані на минулий період часу та поточний момент діяльності; результати, визначені на основі фінансової концепції, практично придатні для управління тільки в межах певного підприємства чи групи компаній. Результативність визначається у показниках прибутковості, економічної доданої вартості тощо;

- витратна — орієнтована на використання оперативної інформації функціональних підрозділів компаній, згрупованих на основі бізнес-процесів діяльності; основне призначення цієї концепції полягає в управлінні витратами підприємства; економічні показники визначаються послідовно на всіх стадіях бізнеспроцесів чи у розрізі центрів витрат, а також орієнтовані на минулий період часу; отримані оцінки результативності на витратній основі є зіставними в межах однорідних бізнес-напрямів компаній. Результативність виражається у показниках собівартості, а також коефіцієнтах економічності;

- неекономічна (нефінансова) — дана концепція включає всі розробки, що спрямовані на інші цілі, на відміну від розглянутих вище ринкової, фінансової та витратної концепцій; економічні показники розраховуються в розрізі елементів аналізу, які задає аналітик, і можуть бути орієнтованими на майбутнє, минуле й сьогодення; розрахунки досить часто базуються на використанні методів соціології, кібернетики, інформатики; як інформаційне забезпечення для аналізу використовуються заново зібрані аналітичні дані; результати, отримані на цій основі, придатні для цілей управління

окремими (часто специфічними) сферами діяльності підприємства. Результативність виражається показниками задоволеності клієнтів, інноваційністю діяльності тощо.

Варто відмітити, що перші концепції вимірювання й оцінювання результатів діяльності підприємства з'явилися ще у 20-х роках минулого століття і згодом поширилися в усіх країнах з ринковою економікою. Ці моделі були досить простими і концентрували увагу на фінансових показниках. Лише на межі XX та XXI ст. як наслідок подальшого розвитку систем управління ресурсами підприємства (ERP — систем) виникла технологія управління результативністю BPM (Business Performance Management). По своїй суті BPM являє собою єдність таких компонентів:

- сукупність інтегрованих циклічних процесів управління й аналізу, а також відповідних технологій, які належать до фінансової та операційної діяльності підприємства;
- орієнтованість на визначення стратегічних цілей підприємства з подальшим оцінюванням ефективності їх досягнення, а також управління процесом досягнення стратегічних цілей;
- синтез стратегічного управління, фінансового та операційного менеджменту, консолідованої звітності, моделювання, аналізу й моніторингу ключових показників.

В основі технології BPM лежить ідея безперервного циклу управління, починаючи від визначення цілей, моделювання майбутнього розвитку, планування діяльності до підготовки фінансової та управлінської звітності. Системи управління результативністю традиційно оперують чотирма групами показників — фінансовими, обліковими (витратними), ринковими і управлінськими. Вектори, що утворюються на стику цих чотирьох базових груп аналітичних індикаторів, відображають тенденції розвитку сучасних технологій забезпечення результативності.

Важливим елементом BPM-системи є бізнес-модель підприємства, яка базується на використанні фінансово-вартісного аналізу бізнес-операцій. Механізмом налаштування всієї діяльності організації на досягнення стратегічних цілей виступає, як правило, методологія Balanced Scorecard (BSC), розроблена Р. Капланом і Д. Нортонем на початку 1990-х рр. Ключовою ідеєю цієї методології є необхідність використання нефінансових індикаторів для обґрунтування управлінських рішень.

Маршалом В. Майером подано всю різноманітність критеріїв і показників результативності діяльності та розвитку підприємств у вигляді матриці (табл). На його думку, методика BSC на-

Таблиця

КЛАСИФІКАЦІЯ ПОКАЗНИКІВ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЙ

	Зовнішні	Внутрішні
Одиничні	Вартість акції, частка ринку та інші	Дохід, прибуток і рентабельність, собівартість продукції тощо
Множинні	Задоволеність акціонерів, споживачів, конкурентоспроможність тощо	Система збалансованих показників, вартість бізнесу та інші

Вважаємо, що однозначною перевагою Balanced Scorecard є інтеграція чотирьох базових сфер діяльності підприємства і щодо традиційних сегментів економічної науки: маркетингу, менеджменту, обліку і фінансів. Саме поєднання вказаних чотирьох напрямів дозволяє правильно, на наш погляд, синтезувати визначення та побудувати практично придатний науковий підхід.

Поряд із системою BSC упродовж останніх років використовуються також інші системи стратегічного управління (система ASC, піраміда результативності МакНейра, модель ділової переваги BEM, V-модель забезпечення результативності, система AMBITE, ENAPS, а також підхід оцінювання результативності Філіпа Р. Томаса (на основі часових оцінок)).

Структура BSC відображає інтереси зацікавлених сторін, які найбільш яскраво подані в іншій системі стратегічного вимірювання — системі показників відповідальності ASC. Принципи побудови системи ASC базуються на теорії зацікавлених сторін, якими, за визначенням Фрімена, можуть бути будь-які групи або особи, які самі можуть впливати на досягнення цілей підприємства. Вочевидь, серед найвагоміших груп зацікавлених сторін слід виділити акціонерів (власників), постачальників, клієнтів (споживачів), менеджерів і працівників, державні (урядові) структури. Інтереси інших зацікавлених сторін доцільно враховувати вибірково.

Для того щоб підприємство було ефективним і конкурентоспроможним, готовим до розвитку й оптимальної адаптації до зовнішніх ринкових умов, що постійно змінюються, здатним задовольняти зростаючі потреби клієнтів, потрібно приділяти серйозну увагу саме вдосконалюванню управління персоналом з використанням найсучасніших методів і технологій. В умовах становлення капіталістичних відносин в Україні персонал розглядається як основний стратегічний ресурс підприємства, оскільки людський фактор стає найважливішим фактором і необхідною умовою підприємницької діяльності, фактором підвищення конкурентоспроможності підприємств.

Аналіз сучасних концептуальних підходів до управління підприємством дає змогу зробити висновок про зміщення акцентів з управління ресурсами на управління вартістю підприємства з орієнтацією на ринок. Результатом вартісно-орієнтованого управління стає зміна вартості майна підприємства з позиції трансформації його цінності у зовнішньому середовищі.

Функціональна ефективність вартісно-орієнтованого управління підприємством — це доцільність витрат ресурсів для отримання очікуваного ефекту зростання його вартості. Водночас економічна ефективність вартісно-орієнтованого управління означатиме співвідношення вартісного зростання майна підприємства із зазначеними витратами ресурсів, які забезпечили таке зростання.

Під час оцінювання функціональної та економічної ефективності вартісно-орієнтованого підприємства слід пам'ятати, що якщо розподіл і використання ресурсів будуть аналогічні конкурентам, підприємство матиме проблеми з реалізацією вартості, а отже, і з підвищенням ефективності вартісно-орієнтованого управління.

Три основні складові ефективності вартісно-орієнтованого управління підприємством:

- соціальна ефективність (характеризує відношення рівня життя до обсягу споживання цінностей і благ), дослідження якої дає можливість оцінити взаємовідносини та зв'язки між складовими систем управління підприємством і зовнішнім середовищем (рівень задоволення потреб споживачів, соціальна відповідальність);
- ресурсна (або організаційна) ефективність (характеризує відношення обсягу діяльності підприємств до величини його ресурсів);
- фінансова ефективність (характеризує насамперед прибуток, дохід на одну акцію).

Для комплексного оцінювання ефективності вартісно-орієнтованого управління підприємства доцільно розрізняти три основні види ефективності:

- ціннісну (відношення цілей підприємства до потреб, ідеалів і цінностей сфер впливу та суспільства загалом);
- результативну (відношення досягнутого результату до накреслених у процесі управління підприємством цілей);
- витратну (відношення досягнутих результатів до витрат, зазначених для досягнення цього результату).

Зазначені види ефективності вартісно-орієнтованого управління підприємством утворюють логічну послідовність: ціннісна ефективність визначає зміст результативної, а та — витратної.

Наведений взаємозв'язок характеризує послідовність процесу управління будь-яким господарським суб'єктом, зокрема вартісноорієнтованим підприємством, відображає ціннісні норми і цілі, конкретизовані в завданнях, виконання яких гарантує досягнення цілей, а також витрати ресурсів, потрібних для виконання цих завдань. Розглянуті види ефективності управління підприємством забезпечують єдність таких функцій управління, як планування, мотивування, організація, контролювання і регулювання.

Дедалі частіше підприємства визнають, що першоджерелом їх стійких конкурентних переваг є потенціал саме трудових ресурсів. У зв'язку з цим щораз більше підприємств, спираючись на такі методи вимірювань як оцінна таблиця робочої сили, усвідомлюють найважливішу роль трудових ресурсів у створенні доданої вартості. Зростання інтересу до вимірювання цієї ролі додатково стимулюється збільшенням кількості досліджень, які показують позитивний зв'язок між людськими ресурсами та результативністю діяльності підприємств.

Відносини між трудовими ресурсами та результативністю діяльності підприємств — широко обговорювана проблематика останніх двох десятиліть (основна маса первинних наукових досліджень належить США і, меншою мірою, Великобританії). Науковці обох країн дійшли висновку, що управління трудовими ресурсами (HRM) чинить значний позитивний вплив на нижню лінію продуктивності підприємства. Опубліковані дослідження зазвичай повідомляють про позитивний

статистичний зв'язок між стратегічним управлінням людськими ресурсами та його впливом на показники результативності діяльності підприємства.

У світі, в якому основою економічного аналізу є вимірювання фінансових результатів, нездатність компанії до оцінювання політики і методів управління трудовими ресурсами прирікає її на другосортний статус, контроль, на відсутність піклування та потенційні невдачі. Навпаки, дані вимірювання мають важливе значення для доопрацювання та подальшого розвитку реалізації ідей, а також для розуміння, наскільки добре методи управління трудовим потенціалом сприяють досягненню намічених результатів.

В основі практики управління персоналом лежить припущення, що люди — ключові ресурси організації, і результативність підприємств значною мірою залежить від них. Велика частина досліджень за останні два десятиліття намагалася відповісти на два основні запитання: «Чи мають методи управління людськими ресурсами позитивний вплив на організаційну результативність?», Якщо так, то «як цей вплив досягається?» Друге запитання є більш важливим. Фінансові результати діяльності підприємства великою мірою залежать від ефективної операційної результативності. Операційна результативність організацій — це залежність між людьми, процесами і технологіями. Для ефективної взаємодії людей з технологіями та процесом, персонал в організації мусить бути достатньо компетентним, обізнаним, мати відповідні навички та здатності. Одноосібна компетенція є важливим чинником, який впливає на оперативну результативність з погляду забезпечення якості продукції та послуг упродовж короткого часу. Інструменти управління трудовими ресурсами, такі як підбір, навчання, створення адекватних умов роботи та атестація можуть підвищити компетентність співробітників для більш високої результативності.

Вочевидь, трудові ресурси рідко мають прямий вплив на результативність фірми. Це особливо правильно з точки зору бізнес-логіки, котра очікує від HRM внесок в ефективне виконання стратегії. HR фахівці (й лінійні менеджери) повинні визнати, що ефективне виконання стратегії є основою зростання акціонерної вартості, а також, що ефективна реалізація стратегії — це система проміжних результатів. Усвідомлення цього означає визнання важливості причинно-наслідкових зв'язків між рішеннями HRменеджменту та проміжними результатами, які врешті-решт управляють стратегічним успіхом організації.

Причинний зв'язок між персоналом та організаційною результативністю надає можливість HR-менеджерам розробляти програми, які даватимуть кращі результати діяльності для досягнення більш високого рівня результативності. У центрі уваги управління підприємством має бути розуміння організаційних результативних процесів і практики управління HR, яка впливає на процес і результат змінних.

Узагальнюючи оцінку досягнутого рівня результативності використання ресурсного потенціалу організації і накреслюючи перспективи розвитку бізнесу, необхідно сформулювати агрегований оціночний критерій на основі попереднього комплексного детального аналізу ефективності кожного виду ресурсів. Йдеться про одночасне і узгоджене вивчення всієї сукупності показників, що відображають різні аспекти господарських процесів, і отримання узагальнювальних висновків за динамікою рівня одного підсумкового показника.

Від динаміки результативності використання ресурсного потенціалу безпосередньо залежить один з важливих компонентів у системі фінансових індикаторів оцінки результативності бізнесу — нарощення капіталу. Основним джерелом зростання капіталу є чистий нерозподілений прибуток, формований як чистий фінансовий результат господарської діяльності організації, величина якого повинна нагромаджуватися рік від року і відображатися в бухгалтерському балансі. Після завершення звітного періоду власники підприємства мають прийняти рішення про використання отриманого чистого прибутку, частина якого може бути спрямована на різного роду виплати (дивіденди, винагороди, благодійні цілі тощо), а частина, що залишилася, — приєднана до власного капіталу (капіталізована).

Прийняття рішення про розподіл і реінвестування прибутку повинно відповідати стратегічним цілям бізнесу. Капіталізація прибутку створює умови для зростання вкладень у виробничу базу організації, збільшення масштабів комерційного обороту, і за ефективного використання принесе компанії та її власникам ще більший прибуток у майбутньому. Разом з тим задоволення поточних матеріальних очікувань власників за рахунок розподілу частини прибутку на виплату дивідендів також

є досить актуальною проблемою. Для вирішення цих завдань компанія повинна здійснювати зважену дивідендну політику.

В основі оцінки результативності власного капіталу лежить концепція його підтримки та нарощення, яку заведено розглядати з фінансової та фізичної (економічної, матеріальної) позиції і яка має бути підґрунтям концепції розвитку будь-якої підприємницької організації. Згідно з фінансовою концепцією, капітал зберігається, якщо його величина до кінця звітної періоду (за вирахуванням сум, унесених власниками або виплачених їм), дорівнює його величині, зафіксованій на початку цього періоду. Відповідно до фізичної концепції капітал зберігається, якщо організація в кінці звітної періоду має такий же рівень виробничого капіталу або операційних можливостей, який вона мала на початку цього періоду. Інакше кажучи, по завершенні звітної періоду величина власного капіталу (і відповідно чистих активів), як мінімум, не повинна знизитися. Водночас, якщо величина власного капіталу за звітний період не зросла, це свідчить про те, що рентабельність, яка функціонує у межах господарської діяльності власного капіталу, становить нульовий рівень, що явно суперечить інтересам його власників. Крім того, якщо врахувати дію інфляційного чинника, котрий знецінює вартість капіталу у часі, то його рентабельність, перерахована у порівнянних цінах, може бути істотно знижена, а деколи виявитися негативною величиною. Таким чином, підтримання капіталу на досягнутому рівні не є достатньою умовою для визнання факту його ефективного використання. Досягнення цілей підприємницької діяльності, для здійснення якої поряд з капіталом власників компанія використовує позикові кошти, має оцінюватися позитивною динамікою показника нерозподіленого прибутку і відповідно сукупної величини капіталу у бухгалтерському балансі підприємства. Використання структури бухгалтерського балансу і звіту про прибутки та збитки організації дозволяє схематично представити у формалізованому вигляді реалізацію концепції нарощення капіталу організації.

Результативність використання ресурсного потенціалу є визначальним елементом рівня ділової активності підприємства, яка більшою мірою визначає загальну результативність бізнесу. Ділова активність компаній є предметом вивчення й оцінювання різними зовнішніми і внутрішніми суб'єктами фінансової й нефінансової інформації. Узагальнення численних публікацій, присвячених цій проблемі, дозволило зробити висновок про неоднозначність підходів різних фахівців не лише до вироблення основоположних підходів до побудови методик аналізу ділової активності, а й до визначення самого поняття «ділова активність». Ділова активність (у широкому сенсі) охоплює всі напрями діяльності організації, що сприяють її просуванню на ринку товарів, праці, капіталу з метою максимізації прибутку. Якісний рівень ділової активності організації характеризується динамікою її розвитку, досягненням поставлених бізнес-цілей і оцінюється на основі досягнутого рівня пропонованої системи аналітичних індикативів.

Формування критеріїв оцінювання результативності використання ресурсного потенціалу організації вимагає вирішення цілого комплексу складних правових, фінансово-економічних та організаційних завдань, що належать до компетенції керівництва організації, а також керівників її фінансових служб. Викладені в даному параграфі проблеми і підходи до їх вирішення дозволяють зробити висновок про потребу створення в кожній організації цілісної системи аналітичних базових і похідних характеристик результативності її діяльності, виокремлення з цієї безлічі домінуючих критеріїв оцінювання, доступних для сприйняття суб'єктами бізнес-відносин, на основі яких вони зможуть приймати різні управлінські рішення.

Лекція 7. Інструментарій ресурсного забезпечення розвитку підприємства

1. Ресурсне забезпечення досягнення стратегічних намірів підприємства

Нині більшість вітчизняних підприємств функціонують в умовах підвищення динамічності зовнішнього середовища, що зумовлено посиленням конкуренції, у тому числі з боку іноземних компаній, зростанням запитів споживачів, прискоренням темпів науково-технічного прогресу тощо. За зростаючої складності вирішуваних підприємством завдань особливо актуальною стає проблема раціонального використання ресурсів у процесі досягнення стратегічного наміру, що пов'язано з їх обмеженістю і дорожчанням. У однакових умовах господарювання одні підприємства досягають успіху, а інші погіршують свої ринкові позиції або стають банкрутами. Аналіз досвіду діяльності зарубіжних і вітчизняних лідерів ринку показує, що вони досягли успіху не стільки за рахунок великих обсягів залучених коштів, скільки за рахунок правильно обраної стратегії розвитку підприємства, узгодженої як з вимогами зовнішнього середовища, так і з внутрішніми можливостями та розумним розподілом ресурсів. Водночас, формування стратегічного наміру підприємства та відповідних механізмів його досягнення з раціональним використанням ресурсів є актуальною науковою проблемою.

В епоху глобалізації кожне підприємство має намір вийти на світовий ринок і досягнути успіхів на ньому, однак не завжди такий намір є підкріпленим можливостями та ресурсним забезпеченням суб'єкта господарювання. Тому дослідження взаємозв'язку стратегічних намірів і ресурсного забезпечення їх досягнення з метою формування стратегічних наборів та обґрунтування стратегії розвитку підприємства заслуговує на окрему увагу.

На думку А. Томпсона та А. Стрікланда, стратегічний намір це боротьба за досягнення довгострокових стратегічних цілей. Автори вважають, що стратегічний намір повинен бути жорстким і амбіційним; його реалізація зазвичай потребує тривалого періоду часу (20—30 років). Вони зазначають, що велике підприємство може обрати за стратегічний намір лідерство в галузі на національному чи світовому рівні. Стратегічним наміром невеликого підприємства може бути лідерство в певній ніші ринку, малого та зростаючого підприємства — перевернення лідерів ринку, високотехнологічного підприємства — лідерство в інноваціях і розробка принципово нових товарів, які змінюють стиль життя та роботи; саме такий намір явно спостерігається в діях багатьох інтернет-компаній.

Також існує твердження, що стратегічні наміри — це документ, в якому відображено опис майбутнього бажаного стану підприємства, що розділяється ключовими групами впливу: акціонерами, керівниками і співробітниками підприємства, споживачами. До складу означеного документа включають основні характеристики бізнесу, які використовуються як основа для розробки стратегії розвитку підприємства: напрями діяльності, продукти та послуги, географія присутності, цільові групи клієнтів, основні конкурентні переваги суб'єкта господарювання з погляду клієнтів, основні чинники успіху підприємства в конкурентній боротьбі, бажані економічні показники.

Слід також зазначити, що стратегічні наміри часто ототожнюють зі стратегічним плануванням, формуванням бачення підприємства, ієрархії цілей, довгострокової стратегії або стратегічного набору. Дійсно, всі ці категорії певною мірою пов'язані із процесом побудови стратегічних намірів, але, на нашу думку, потрібно чітко розрізняти дані поняття. Наприклад, стратегічне планування є так само, як і стратегічні наміри, адаптивним процесом, однак використовує лише економічні й технологічні змінні. Окрім того, стратегічні наміри підкріплені корпоративними цінностями та здатностями, враховують ключові фактори успіху та компетенції, що вже потребує встановлення іншої системи показників.

Нестабільність зовнішнього середовища функціонування ставить перед підприємством нові завдання, основним з яких є готовність протистояти або адаптуватися до його змін, а також необхідність використовувати стратегічну гнучкість. Для підвищення стратегічної гнучкості суб'єкта господарювання та з метою ефективного використання ресурсів потрібно враховувати також рівень ризику сформованих стратегічних намірів.

Без урахування ресурсного забезпечення та визначення рівня ризику стратегічні наміри не будуть достатньо обґрунтованими та пристосованими до реальності. Ресурсне забезпечення намірів підприємства залежить від результативності його попереднього досвіду діяльності та специфіки

сформованих стратегічних намірів: по-перше, досить тривалим періодом їх досягнення, по-друге, значною кількістю учасників, які здійснюють і впливають на процес формування та досягнення стратегічних намірів, по-третє, динамізмом зміни факторів зовнішнього середовища та цілей самих учасників процесу розробки стратегічних намірів.

На основі сформованих стратегічних намірів за допомогою встановлених цілей на окремих етапах їх досягнення та врахування ресурсного забезпечення визначаються альтернативні варіанти розвитку підприємства, що є платформою для виокремлення стратегічних наборів. Стратегічний набір не є демонстрацією загальних намірів, а акцентує увагу на системі стратегій різного типу, що їх розробляє підприємство на певний відрізок часу, а також на визначених характеристиках та специфічних умовах функціонування даного суб'єкта господарювання. Не може бути двох ідентичних стратегічних наборів, якими керуються підприємства, навіть якщо вони належать до однієї й тієї ж галузі. Результативність сформованого стратегічного набору залежить від досягнутого рівня розвитку підприємства, особливостей і умов його подальшого руху з урахуванням обраних стратегічних намірів.

Визначені відповідно до ресурсного забезпечення цілі діяльності підприємства та сформовані стратегічні набори є підґрунтям для розробки системи індикаторів результативності діяльності та мережі бізнес-процесів підприємства, що сприяє ідентифікації та оцінюванню ризиків суб'єкта господарювання в зовнішньому і внутрішньому середовищі його діяльності. Аналіз і оцінювання ризиків у даному процесі відіграє важливу роль і є досить складним завданням, тому що саме формування стратегічних намірів містить у собі розробку основних орієнтирів: місії, цінностей, бачення, цілей, стратегій тощо, тобто засади подальшого функціонування підприємства. Отже, досягнення стратегічних намірів підприємства потребує внутрішньоорганізаційної координації, яка б забезпечувала своєчасний перерозподіл матеріальних, професійних та управлінських ресурсів підприємства на окремих етапах розвитку.

Для дослідження управління ресурсним забезпеченням діяльності суб'єктів господарювання з метою розробки ефективних стратегічних намірів із загальної кількості обстежених компаній було обрано харчові підприємства Київського регіону. Розвиток харчових підприємств Київського регіону та України загалом перебуває у площині стратегічних напрямів здійснення глибоких соціально-економічних перетворень у промисловому комплексі, що потребує формування та досягнення стратегічних намірів, реалізації системи заходів не лише на рівні підприємства, а й на державному та рівні міжнародних відносин. Київська область входить до десяти найбільш індустріально-розвинених областей України, що створює всі необхідні умови для успішного формування стратегічних намірів. При цьому слід враховувати ресурсне забезпечення їх досягнення.

Основною особливістю розвитку харчової галузі Київського регіону за останнє десятиліття є активізація процесів злиття та поглинання, що виявляється у формуванні диверсифікованих холдингів і груп компаній у результаті вертикальної та горизонтальної інтеграції, внаслідок чого спостерігається різке зростання рівня концентрації виробництва та посилення конкуренції в усіх підгалузях харчової промисловості. Можна припустити, що найближчими роками в галузі триватимуть процеси злиття та поглинання, інтенсифікується виведення на ринок нових торгових марок більш якісного та дорогого сегмента, зростатиме інтерес вітчизняних компаній до розширення бізнесу в країнах СНД.

Необхідно відзначити, що в рамках інтеграції іноземні харчові холдинги, реалізуючи стратегію територіальної експансії, як правило, намагаються включити до своєї структури профільні регіональні підприємства. Першими даним шляхом пішли підприємства, що випускають кондитерську продукцію. Мета такого об'єднання — протистояти натиску транснаціональних корпорацій, що активно освоюють вітчизняний ринок. Аналогічна ситуація й в інших харчових галузях, де процес інвестування іноземними компаніями йшов особливо інтенсивно, — напої, соуси, харчові концентрати, тютюн. До теперішнього часу практично всі великі світові підприємства відкрили власні виробництва в Україні. Як правило, іноземні підприємства вважають за краще створювати нове виробництво. Виняток становлять тютюнові та пивні підприємства, виробники напоїв, а також диверсифіковані холдинги, що придбали пакети акцій вітчизняних харчових підприємств. Сфера інтересів іноземних інвесторів — сегмент FMCG (fast moving consumer goods), — товари повсякденного попиту зі швидким оборотом, тобто той сегмент, у якому можна реалізувати стратегію глобального брендингу, а саме: пиво (Carlsberg, SunBrewing та ін), безалкогольні напої та питна вода (Coca-Cola та PepsiCola), йогурти та плавлені сири (Ehrmann, Hochland, Danone, Lactalis та ін), кондитерські вироби (Nestle, Mars, KraftFoods та ін.), маргарин, майонез, кетчупи тощо.

Формування стратегічних намірів харчових підприємств Київського регіону має враховувати виокремлення двох секторів конкуренції: перший — між великими компаніями, які створюють і просувають національні (або глобальні) бренди, та другий — між регіональними компаніями, що працюють на своїх ринках в сегменті дешевої продукції.

Будь-який стратегічний намір має довгостроковий часовий горизонт і кінцеві цілі, досягнення яких базується на ефективності попередніх етапів розвитку підприємства. Кінцевим результатом досягнення стратегічних намірів харчових підприємств Київського регіону є закріплення лідируючих позицій на національному, міжнародному чи світовому ринку. Отже, проведені дослідження щодо формування стратегічних намірів харчових підприємств дозволяють згрупувати дані підприємства за масштабом ринку, на якому мають бути досягнуті кінцеві цілі суб'єкта господарювання (табл).

Таблиця

ГРУПИ ХАРЧОВИХ ПІДПРИЄМСТВ ЗА МАСШТАБОМ РИНКУ ДОСЯГНЕННЯ
КІНЦЕВИХ ЦІЛЕЙ СТРАТЕГІЧНИХ НАМІРІВ

№	Масштаб ринку	Кількість підприємств	Підприємства
1	Національний	3	ПАТ «Яготинський маслозавод», ПАТ «ЖЛК-Україна», ПАТ «Галактон»
2	Міжнародний	3	ПАТ «Білоцерківський консервний завод», ДП ПАТ «Оболонь» «Пивоварня Зіберта», ПАТ «Київська макаронна фабрика»
3	Світовий	3	ПАТ «Київський маргариновий завод», ПАТ «Оболонь», ПАТ «Лантманнен Акса»

В епоху глобалізації кожне підприємство має намір вийти на світовий ринок та досягнути успіхів на ньому, однак не завжди такий намір є підкріпленим можливостями суб'єкта господарювання. У табл. можна простежити закономірність, що масштаб стратегічного наміру залежить від ринкової позиції та ресурсного забезпечення його досягнення підприємством сьогодні на регіональному рівні, а також результатів діяльності за попередні роки, якості продукції, тривалості її зберігання, іміджу та репутації підприємства тощо. За допомогою імплементації концепції стратегічних намірів на основі теорії ланцюгів Маркова було визначено з помірних альтернативних еталонних стратегій розвитку стратегічні набори для досліджуваних підприємств. При цьому для групи підприємств зі стратегічними намірами національного спрямування визначено закономірність використання стратегії скорочення за наявності низької частки ринку, що чітко простежується в другому періоді досягнення стратегічного наміру. Для групи підприємств зі стратегічними намірами міжнародного спрямування характерною є прихильність до одного типу стратегії розвитку протягом усього періоду досягнення стратегічного наміру. Наприклад, для ПАТ «Галактон» домінують стратегія диверсифікованого розвитку, ДП ПАТ «Оболонь» «Пивоварня Зіберта» — стратегія інтегрованого зростання, ПАТ «Білоцерківський консервний завод» — поєднання стратегії диверсифікації та скорочення, що пов'язане з високим рівнем ризику в результаті низького рівня збуту продукції. Для більшості підприємств групи зі стратегічними намірами світового спрямування на першому та другому етапах досягнення стратегічного наміру домінують стратегія концентрації. Для ПАТ «Київська макаронна фабрика» характерним є реалізація протягом усього періоду досягнення стратегічного наміру стратегії диверсифікації, адже підприємство вже сьогодні є одним з лідерів національного ринку макаронних виробів, тому його діяльність спрямовується на пошук нових сегментів ринку.

2 Управління інвестиційним забезпеченням підприємства на засадах системно-інтеграційного підходу

Масштаби інвестиційної діяльності визначають можливості підприємств забезпечувати розвиток та підтримку конкурентоспроможності, формуючи склад їх інвестиційних процесів. Останні є потужними рушіями функціонування як на макро-, так і на макрорівні, а їх склад формується окремими інвестиційними проектами. В умовах ринкової економіки здійснення інвестицій не можна розглядати як «довільну» форму діяльності підприємства, оскільки відсутність інвестиційної активності вчасно та у потрібному обсязі призводить до втрат конкурентних позицій. Незважаючи на те, що тематиці інвестиційних процесів на підприємствах приділено значну увагу в наукових колах, динамічні зміни в економічних взаємовідносинах суб'єктів господарювання вимагають ідентифікації нових, ефективніших підходів до управління інвестиційною діяльністю. Сучасні реалії диктують необхідність системного характеру таких підходів.

Усі напрями і форми інвестиційної діяльності підприємства здійснюються за рахунок інвестиційних ресурсів, від характеру формування яких багато в чому залежить рівень ефективності не лише інвестиційної, а й усієї господарської діяльності підприємства. Основною метою формування інвестиційних ресурсів підприємства є задоволення його потреби у придбанні необхідних активів та оптимізація їх структури з позицій забезпечення ефективних результатів інвестиційної діяльності. Тут доцільно зауважити, що погоджуючись з науковим поглядом В. Т. Бітюцьких та ряду інших науковців¹, що кожне підприємство — це інвестиційний проект за своєю економічною суттю, можна будь-яку діяльність підприємства оцінювати як інвестиційну за своїм характером, а оцінювання його ефективності здійснювати на засадах інвестиційного менеджменту.

Під «інвестиційною діяльністю підприємства» розуміються вкладення інвестицій у реалізацію практичних дій з метою отримання прибутку та (або) досягнення іншого корисного ефекту. Це окремий напрям функціонування підприємства, спрямований на ефективне використання інвестиційних ресурсів у рамках відібраних проектів, що реалізуються в межах інвестиційних процесів, та полягає у прийнятті сукупності рішень щодо об'єктів, обсягів, джерел і термінів інвестування. Ефективна реалізація інвестиційної діяльності як сукупного руху інвестицій різноманітних форм та рівнів вимагає виконання таких умов:

- достатній для функціонування у визначеному інвестиційному середовищі ресурсний потенціал підприємства;
- наявність інфраструктурних елементів, спроможних забезпечити інвестиційний процес у необхідних масштабах;
- налагоджений механізм трансформації інвестиційних ресурсів в об'єкти інвестиційної діяльності.

Об'єкти інвестиційної діяльності визначаються інвестиційною стратегією підприємства.

Будь-яке підприємство, ап'орі, володіє набором ресурсів, складові якого залежать від багатьох факторів зовнішнього та внутрішнього характеру підприємства, наприклад історичних умов його створення та розвитку, можливостей доступу до певних активів, інформації тощо. Окремі ці ресурси створюють цінність для підприємства на даний момент, інші можуть створити таку цінність у майбутньому за певних обставин. Така диференціація наявних у підприємства ресурсів визначається й має здійснюватися з урахуванням обраної підприємством стратегії розвитку. Водночас стратегію розвитку можна вважати своєрідним планом реалізації підприємницької ідеї як інвестиційного проекту, в рамках якого здійснюється виконання низки «поточних» проектів з певним набором інвестиційних ресурсів, які забезпечують загальний результат. Інвестиційні ресурси в даному разі є основою виконання інвестиційних проектів зокрема і стратегії загалом.

Інвестиційні ресурси підприємства утворюють нову категорію, яка поєднує процес інвестування, тобто зазнання витрат у формі довгострокових вкладень з певною метою, з процесом знаходження джерел фінансування даної інвестиційної діяльності підприємства. Доцільним, на наш погляд, є розгляд інвестиційних ресурсів у економічному та юридичному аспектах, оскільки їх використання також пов'язане з питаннями власності й характером участі в інвестуванні. Економічний аспект зумовлений отриманням вигоди від реалізації інвестиційного проекту, юридичний — із правами інвестора стосовно інвестиційного об'єкта і визначається характером права на користування ресурсами та його участю в інвестуванні. Відтак, можна зробити висновок, що будь-які економічні

ресурси підприємства у межах інвестиційного процесу можуть набувати інвестиційних характеристик. Це переважно залежить від обраної підприємством стратегії розвитку. Отже, інвестиційні ресурси підприємства — це економічні ресурси, що вже вкладені чи можуть бути вкладені в певний об'єкт для досягнення встановленої мети інвестування і підвищення ринкової вартості бізнесу. В окремих випадках можливості формування інвестиційних ресурсів підприємством самі визначають темпи його стратегічного розвитку.

Обсяг і структуру інвестиційних ресурсів, призначених для використання у процесі інвестування, планують по кожному реальному проекту в рамках сформованої інвестиційної програми підприємства. Залучення інвестиційних ресурсів, призначених для використання у процесі інвестування, підпорядковано цілям формування або реструктуризації портфеля інструментів інвестування підприємства. Найбільш універсальні критерії класифікації джерел фінансування інвестиційних ресурсів підприємств на основі їх простоти, зрозумілості й доречності було запропоновано І. А. Бланком. Варто зазначити, що зазвичай такий розподіл інвестиційних ресурсів використовується тільки у процесі забезпечення реалізації окремих реальних інвестиційних проектів. Управління інвестиційними ресурсами, які є фінансовою основою реалізації обраної підприємством стратегії, вимагає урахування її загальних цілей і напрямів.

Процес управління формуванням та використанням інвестиційних ресурсів підприємства має чітко детермінований та регульований характер. Детермінованість цього процесу характеризується його кількісною визначеністю у часі, за обсягом, структурою та іншими параметрами. Регульованість процесу визначається системою конкретних дієвих методів інвестиційного менеджменту, що дозволяють досягати й підтримувати задані параметри формування та використання інвестиційних ресурсів. Детермінованість та регульованість механізму управління інвестиційними ресурсами підприємства дозволяють реалізовувати його на плановій основі.

У процесі алокації необхідних інвестиційних ресурсів підприємства слід розуміти й особливості їх отримання залежно від суб'єктів інвестування, оскільки це впливає і на умови отримання, використання та повернення інвестицій. У табл. 3.2 наведено порівняльну характеристику можливих інвесторів на основі узагальнюючих критеріїв, яка своєю чергою дає змогу оцінити альтернативи щодо потенціалу інвестиційних рішень залежно від суб'єктів інвестування.

З огляду на те, що методи формування власних і позикових інвестиційних ресурсів широко досліджені, в межах даного параграфу монографії доцільно зробити такі акценти. Базою формування власних інвестиційних ресурсів підприємства певною мірою є його капітал, призначений для реінвестування. Формами такого реінвестованого капіталу, що використовується у процесі формування інвестиційних ресурсів, є амортизаційні відрахування з основних засобів; кошти, отримані від реалізації капітальних активів, що вибувають; надходження від продажу окремих фінансових інструментів інвестування та інші. Але тут варто звернути увагу на той факт, що амортизаційні відрахування — це досить специфічне джерело формування інвестиційних ресурсів підприємства, оскільки за своєю природою вони не є повноцінним грошовим потоком. З одного боку, амортизаційні відрахування є вартісним вираженням старіння певних категорій активів, а з другого — амортизація відноситься на валові витрати і зменшує прибуток до оподаткування, і, відповідно, зменшує прибуток, що залишається в розпорядженні акціонерів після оподаткування згідно з чинним законодавством.

Формування частки залучених інвестиційних ресурсів у портфелі інвестиційних ресурсів підприємства є окремим завданням інвестиційного забезпечення діяльності підприємств, оскільки є багатоаспектним процесом та потребує врахування багатьох факторів, що мають визначальний вплив на кінцевий результат.

За умов ринкового середовища та посилення конкуренції інвестиційне забезпечення діяльності вітчизняних підприємств є однією з проблем, що постають перед ними. При цьому важливим є не тільки управління інвестиційними процесами підприємства, а й досягнення позитивного ефекту від реалізації визначених його цілями конкретних дій. Ефективність реалізації інвестиційних процесів і ступінь досягнення визначених цілей прямо пропорційно залежить від правильно розробленої та реалізованої системи управління інвестиційним забезпеченням діяльності підприємства.

Інвестиційне забезпечення діяльності полягає у розумінні його як заходів системного характеру щодо задоволення потреби підприємства в необхідних інвестиційних ресурсах шляхом забезпечення відповідних умов його функціонування з метою досягнення запланованого ефекту. Воно

являє собою багатокомпонентну управлінську підсистему, що пов'язує різнопланові елементи діяльності суб'єктів господарювання як на стратегічному, так і оперативному рівнях, що включає економічні категорії «інвестиційна стратегія підприємства», «інвестиційна ідеологія підприємства», «інвестиційний процес», «інвестиційна модель діяльності підприємства», «інвестиційні важелі управління», «інвестиційні чинники», «інвестиційні ризики», «інвестиційна концепція», «інвестиційна парадигма», «інвестиційні ресурси підприємства», «інвестиції», «ресурси підприємства».

Інвестиційне забезпечення діяльності підприємства реалізується у таких його сферах, як реальне інвестування — заходи, спрямовані на інвестиційну підтримку реалізації окремих функціональних стратегій та формування загальних напрямів реального інвестування; фінансове інвестування, яке передбачає створення портфеля фінансових інвестицій підприємства; формування інвестиційних ресурсів підприємства, що полягає у забезпеченні діяльності підприємства відповідними інвестиційними ресурсами; підвищення якості управління інвестиційною діяльністю підприємства, що здійснюється шляхом формування базису для розробки та корекції подальших альтернативних проектів для інвестиційних рішень. Отже, можемо констатувати, що управління інвестиційним забезпеченням діяльності повинно мати стратегічний характер, планування й розробка якого, на нашу думку, є основоположним та найвідповідальнішим етапом усього управлінського процесу. Якщо управління інвестиційним забезпеченням діяльності підприємства здійснюється недостатньо ефективно, то компанія може потрапити у ситуацію збільшення обсягу інвестиційних ресурсів та неефективного їх використання, що може призвести до зниження її конкурентоспроможності. Вихід із такої ситуації полягає у запровадженні системно-інтеграційного підходу до управління інвестиційним забезпеченням діяльності підприємств і відповідної корпоративної культури прийняття інвестиційних рішень.

Будь-яка діяльність повинна здійснюватися з використанням специфічних для її особливостей ресурсів, у тому числі інвестиційних, отримання доступу до яких є метою реалізації інвестиційного забезпечення діяльності підприємства, економічну сутність якого нами визначено як систему управлінських заходів щодо задоволення потреби діяльності підприємства в необхідних інвестиційних ресурсах шляхом забезпечення відповідних умов його функціонування для досягнення визначеного економічного чи соціального ефекту. Формування стратегії інвестиційного забезпечення діяльності підприємства має на меті створення цілісного бачення інвестиційної концепції розвитку підприємства. Воно відбувається у кілька етапів, які у деяких положеннях дублюються з етапами розробки інвестиційної стратегії підприємства, оскільки перебуває в єдиній площині намірів та загальних інвестиційних цілей і передбачає реалізацію таких дій.

По-перше, формулювання інвестиційної мети діяльності підприємства. По-друге, прогнозування періоду реалізації стратегії інвестиційного забезпечення діяльності підприємства з визначенням стратегічних цілей інвестиційної діяльності. По-третє, уточнення видів та напрямів діяльності підприємства, в межах яких здійснюватиметься подальша інвестиційна діяльність. По-четверте, обґрунтування та вибір стратегічних напрямів формування інвестиційних ресурсів підприємства. По-п'яте, розробка критеріїв ефективності реалізації стратегії і по-шосте, оцінювання і коригування результатів.

Управління інвестиційним забезпеченням діяльності підприємства повинно мати стратегічний характер. Запропонована концепція ґрунтується на первинному виборі з множини інвестиційних ресурсів (ІР) — державних, комерційних та приватних — тих, які матимуть для підприємства інвестиційний характер, тобто дозволятимуть йому найоптимальніше досягти поставленої мети. Ми вважаємо, що такою, особливо для ПАТ, є зростання вартості підприємства. Результатом відбору ІР є сформований ресурсний портфель, на створення якого, своєю чергою, впливають інвестиційна поведінка підприємства та індивідуальна для нього концепція створення вартості. У межах організації залучені до діяльності інвестиційні ресурси розподіляються за напрямками діяльності (НД), які визначено пріоритетними (або стратегічними) для досягнення поставленої мети. Замість напрямів діяльності, ІР можуть бути розподілені між відібраними інвестиційними проектами. У будь-якому разі, глобальним результатом використання концепції інвестиційного забезпечення має стати досягнення визначеної мети, яка також може варіюватися залежно від особливостей підприємства.

Отже, інвестиційні процеси на підприємстві є системоутворювальним та інтегрованим чинником ефективного розвитку і забезпечення конкурентоспроможності, який включає сукупність взаємозв'язаних елементів інвестиційного наповнення і формує категоріальне поле інвестиційного

забезпечення діяльності підприємства. Визначальними у цьому наборі продовжують залишатися категорії інвестицій та інвестиційних ресурсів. Незважаючи на тривалий науковий інтерес, обидві залишаються полемічними та характеризуються наявністю різних підходів до визначення і класифікації.

Дослідження процесів інвестиційного забезпечення діяльності підприємств показало полемічність та багатозначність підходів до визначення економічної категорії «інвестиційні ресурси підприємств». У результаті узагальнення окремих наукових поглядів, трактувань терміна різними економічними школами та дослідження етимології поняття доведено, що інвестиційними ресурсами підприємства є економічні ресурси, що можуть бути вкладені в певний об'єкт для досягнення встановленої мети інвестування і підвищення ринкової вартості бізнесу. Наукові узагальнення дозволили ідентифікувати параметри інвестиційного характеру ресурсів підприємства, що полягають у спроможності конкретного ресурсу створити додану вартість для підприємства у сукупності та взаємодії з набором інших ресурсів за оптимально ефективного використання їх поєднання.

Доведено, що головною умовою управління інвестиційним забезпеченням діяльності підприємства є його орієнтування на довгострокові цілі економічного розвитку. Для цього потрібно визначити інвестиційну стратегію діяльності підприємства, разом з інвестиційною ідеологією та інвестиційною поведінкою, які мають враховувати динаміку економічним процесів.

Залежність від зовнішнього середовища, відповідно до теорії ресурсної залежності, робить можливими і практично неминучими екстернальні обмеження та контроль над поведінкою підприємства. Дж. Пфедфер і Дж. Саланчік у праці «Соціальний контроль над організаціями» зауважують, що залежність підприємства від зовнішніх елементів (зокрема, постачальників ресурсів та умов поставки) визначають три вирішальні фактори: значущість ресурсу, ступінь його потреби для безперервного функціонування й виживання організації; ступінь свободи, якою володіє зацікавлена група під час розподілу та використання ресурсів; наявні альтернативи або рівень контролю зацікавленої групи над ресурсом.

Залежність від постачання ресурсу базується також на концентрації контролю над ним. Даний фактор пов'язаний з існуванням альтернатив отримання одного й того самого ресурсу з різних джерел та доступу до них. Відповідно до теорії Емерсона щодо відносин, заснованих на владі й залежності, остання є функцією потреби в ресурсі та доступності його альтернативних постачальників і прямо пропорційна владі зовнішніх до підприємства елементів.

Отже, можемо говорити про те, що значущість ресурсу визначає факт високої залежності енергомістких підприємств від енергоресурсів та умов їх постачання. Теорія ресурсної залежності стверджує, що організації мають управляти своїм оточенням або адаптуватися до нього для отримання стратегічних переваг

Інкорпоруючи вище розглянуту ідею ресурсної залежності енергомістких підприємств від ПЕР та умов їх постачання й невизначеності до визнаних у наукових працях цінності та витрат на її створення як основи формування конкурентоспроможності, можемо запропонувати три, на наш погляд, найважливіші напрями формування додаткових конкурентних переваг на енергомістких підприємствах і відправні для аналізу того, наскільки стратегічними є певні рішення: цінність для стейкхолдерів, витрати і залежність.

Уважаємо, що енергозаощадження як процес, спрямований на підвищення енергоефективності, спроможне забезпечити формування усіх трьох із зазначених додаткових конкурентних переваг. Зменшення витрат досягається більшою мірою завдяки скороченню споживання ПЕР, що впливає на зниження собівартості продукції за рахунок її енергетичної складової. Крім цього, енергозаощадження має наслідком зменшення виплат за забруднення навколишнього середовища, витрат на поточний ремонт обладнання.

Створення цінності для стейкхолдерів підприємства відбувається через вплив ефектів енергозаощадження (зокрема, економічних, екологічних, соціальних та репутаційних) на потреби зацікавлених сторін у контексті споживання ПЕР суб'єктом господарювання. За інших рівних умов підприємство, що робить внесок у створення цінності для стейкхолдерів, зміцнює свою конкурентну позицію.

Зниження залежності від ПЕР та умов їх постачання для енергомістких підприємств відбувається за рахунок зменшення потреби підприємства в ПЕР, а відтак скорочується невизначеність щодо умов функціонування (у сфері, пов'язаній зі споживанням ПЕР). На рівень залежності,

відповідно до теорії ресурсної залежності, можна впливати за допомогою реалізації двох видів діяльності, що змінює співвідношення сил «влада — залежність» між підприємством та постачальником ресурсу (й, відповідно, умовами постачання), — одностороннього та двостороннього. Перший вид діяльності реалізується через вплив на відносини, що утворилися між підприємством та постачальником, за допомогою зменшення інтересу до ресурсу з боку першого, та знаходження ним альтернативних контрагентів. Двостороння діяльність змінює структуру залежностей за допомогою безпосереднього впливу на іншу сторону в парних відносинах через дві форми: кооперація та поглинання. Енергозаощадження належить до односторонніх тактик зменшення ресурсної залежності за допомогою скорочення потреби в ПЕР, що підприємства отримують із зовнішнього середовища, й дозволяє мінімізувати залежність та невизначеність щодо їх постачання, посилюючи владу та конкурентні переваги компанії.

Аналіз зазначеного вище підходу пропонується здійснити на основі цементної підгалузі України, підприємства якої є одними з найбільш енергомістких в народному господарстві України. Вони відзначаються вагомою часткою витрат на паливно-енергетичні ресурси у загальній структурі витрат (рис. 3.9), що засвідчує їх високу залежність з позиції забезпечення свого функціонування потрібними ПЕР від зовнішнього середовища, яке є джерелом необхідних факторів виробництва.

Для апробації наведеного підходу до формування конкурентних переваг завдяки підвищенню енергоефективності діяльності на підприємствах цементної промисловості вважаємо за доцільне здійснити аналіз впливу результатів реалізації проектів, спрямованих на зменшення енергомісткості виробництва на підприємствах-виробниках цементу в рамках проектів спільного впровадження, на визначені в моделі елементи конкурентних переваг.

3. Ресурсні аспекти управління доданою вартістю на підприємстві

Розробка й упровадження сучасних підходів до управління ресурсами підприємств відбувається в умовах прискорення науково-технічного прогресу і постійного загострення конкуренції, що відчутно лімітують тривалість конкурентних переваг, забезпечених володінням унікальними ресурсами. Прагнення подолати або знизити вплив динамічного зовнішнього середовища стимулює пошук нових ресурсів та можливостей забезпечення їх ефективного використання на іншій, більш прогресивній технологічній і управлінській основі.

Останнім часом увага зарубіжних науковців зосереджена на концепції доданої вартості, що дозволяє поєднати різні управлінські вектори в орієнтації на стабільний розвиток підприємств. У широкому розумінні, категорією додана вартість позначають багатство, створене на підприємстві, що кількісно дорівнює різниці між ринковою вартістю виробленої продукції та вартістю придбаних у постачальників і спожитих у виробництві сировини, матеріалів, послуг. Бачення діяльності підприємства як процесу створення доданої вартості та доведення її до цільових ринків визначає не тільки механізм організації й управління основною діяльністю, а й підхід до розробки та постійного удосконалення стратегії підприємства. Адже передумовою управління процесами формування доданої вартості є вирішення взаємозв'язаних завдань визначення кінцевих ринків продукції та продиктованих їхніми вимогами перспективних напрямів нарощення доданої вартості, ідентифікації ключових ресурсів та забезпечення їх ефективного використання в умовах динамічного середовища. Такий фундаментальний підхід до управління дозволяє не лише налагодити безперебійний і безперервний процес доведення до споживачів продукції з доданою вартістю, а й забезпечує цьому процесу стратегічну спрямованість на формування стійких конкурентних переваг на основі унікальних управлінських ресурсів.

Базуючись на принципах концепції постійного вдосконалення та гнучкого управління, інструментарій доданої вартості не тільки включає технології аналізу й удосконалення процесу створення доданої вартості, а й визначає пріоритетність орієнтації на стабільність у довгостроковій перспективі. Для цього система управління доданою вартістю на підприємстві повинна охоплювати три компоненти:

- визначення напряму досягнення конкурентоспроможності на ринку;
- постійне удосконалення процесу створення доданої вартості;
- орієнтація на стабільність та формування джерел стійкої доданої вартості.

Перший компонент полягає у здатності передбачати і задовольняти потреби споживачів, ідентифікувати й ефективно використовувати ключові для цільових ринків ресурси та реагувати на зміну попиту на ринку або у конкурентному середовищі. Конкретні дії з реалізації конкурентної стратегії мають спиратися на дані аналізу процесу формування доданої вартості на підприємстві, тип галузевих взаємовідносин й вимоги конкурентного середовища та втілюватися у таких кроках: визначення цільових ринків; визначення перспективного напрямку постійного нарощення доданої вартості; впровадження відповідного комплексу заходів, підпорядкованих стратегії підприємства.

Кінцеві ринки продукції підприємства найбільшою мірою визначають пріоритетність його ключових компетенцій та ресурсів. Наприклад, молоко та продукти його переробки мають широкий спектр цільових ринків, включаючи кінцевих споживачів, канали розподілу різних рівнів, приватні замовлення (власні торгові марки), кондитерську й інші галузі харчової промисловості, ресторани, експортні канали, держзамовлення тощо. Враховуючи виробничий потенціал і такі ресурсні обмеження, як доступ до фінансових ринків, близькість до сировинної бази та споживачів, регіональні особливості попиту, потужність виробничих ліній тощо, підприємство окреслює пріоритетні ринки, а зіставляючи витрати на реалізацію з можливостями створення доданої вартості у кожному з них — приймає остаточне рішення щодо вибору. Виробництво молокопродуктів є прикладом галузевого ланцюга, яким керує підприємство-виробник, задаючи до певної міри пропорції розподілу доданої вартості між його учасниками. Закономірність такої координації зумовлена володінням ключовими нематеріальними ресурсами, пов'язаними з управлінням торговою маркою.

Не лише молокопереробні, а й переважна більшість інших підприємств продукції масового споживання функціонують в умовах найвищої конкуренції, що зумовлює відповідний підхід в управлінні, і передусім — потребу розробки способу постійного збільшення обсягу створюваної доданої вартості порівняно з конкурентами. Спираючись на сутність категорії «додана вартість», представники Британського департаменту бізнесу, інновацій та знань виокремлюють три основні напрями підвищення її обсягу на підприємстві:

- 1) випуск інноваційних продуктів з вищим рівнем доданої вартості, що перевищує відповідні додаткові витрати підприємства на сировину, матеріали і послуги сторонніх організацій;
- 2) реалізація більшого обсягу продукції з наявного портфеля підприємства;
- 3) зниження витрат на вхідні ресурси за рахунок ефективнішого управління поставками, удосконалення процесу проектування і розробки продукції підприємства.

Автори «Керівництва з дослідження ланцюга вартості» Р. Каплінськи та М. Моріс, своєю чергою, наголошують на чотирьох способах нарощення доданої вартості через удосконалення у ланцюзі її створення, а саме: удосконалення бізнес-процесів, удосконалення кінцевого продукту, якісні зміни в організації функціональних напрямів діяльності, зміна самого ланцюга створення вартості.

Після ідентифікації кінцевих ринків і обрання перспективного напрямку в управлінні доданою вартістю настає етап практичного упровадження програми заходів щодо безперервного вдосконалення. Метою такої програми є не тільки елімінація факторів негативного впливу й використання виявлених можливостей, а й забезпечення платформи для підтримання конкурентоспроможності підприємства. Для цього, визначені три напрями підвищення обсягу доданої вартості на підприємстві можуть бути реалізовані на засадах ресурсного підходу. Його ідеологічний базис формує концепція RAVE представників Бостонської консалтингової групи Р. Страка та У. Уїліса. Критикуючи підходи до управління на основі ефективності використання фінансових ресурсів, вчені наводять дані щодо їх впливу на створення доданої вартості підприємствами різних сфер діяльності

Для торговельних та промислових підприємств найбільш витратним блоком є закупівля продукції, відповідно ключовими аспектами діяльності за рівнем впливу на створення доданої вартості можна назвати вибір постачальників продукції, управління поставками та контроль вартості матеріалів; для підприємств сфери послуг домінуючими є витрати на оплату праці персоналу, з чого робиться висновок про важливість управління персоналом й розвитку людського ресурсу. Страк та Уїліс зіставляють три внутрішні ресурсні проєкції — матеріали, персонал та капітал — із зовнішньою — споживачами, наголошуючи на тому, що хоча підприємствам і не належать їхні покупці в буквальному значенні, в контексті управління доданою вартістю їх доцільно розглядати як споживчий ресурс. Для підприємств з високими маркетинговими витратами та витратами на збут управління ресурсами споживчої проєкції має вирішальне значення.

Кожній з чотирьох проєкцій створення доданої вартості у концепції RAVE відповідають показники ефективності відповідних ресурсів та способи її підвищення. Для оцінювання ефективності ресурсів людської проєкції використовують показники доданої вартості на одного працівника та середніх витрат на одного працівника; споживчої — показники доданої вартості на одного споживача та маркетингових витрат і витрат на збут у розрахунку на одного споживача; постачальницької — додану вартість на одного постачальника та витрати на одного постачальника; фінансової — рентабельність інвестицій та середньозважену вартість капіталу. Кожна з проєкцій вважається ефективною, якщо додана вартість на відповідну одиницю ресурсу (працівник, споживач, постачальник, інвестований капітал) перевищує витрати на цю саму одиницю.

Дані показники ефективності визначають напрями управління, орієнтованого на підвищення доданої вартості. Виходячи з аналізу ефективності ресурсів людської проєкції стає зрозумілим, що досягти збільшення цільового показника тут можливо у рамках трьох напрямів:

- збільшення обсягу доданої вартості на одного працівника екстенсивними та інтенсивними методами — підвищення ціни на продукцію та зниження матеріальних витрат, скорочення витрат на персонал або шляхом оптимізації системи управління персоналом, введення ефективних мотиваційних схем, підвищення кваліфікаційних вимог, організації тренінгів та навчання для персоналу тощо;
- продуктивне зростання зайнятості, тобто збільшення кількості працівників з перевищенням рівня доданої вартості на одного працівника понад середні витрати на одного працівника;
- зниження витрат на персонал.

Відповідно, у споживчій проєкції ефективність діяльності підприємства зі створення вартості може бути підвищена за рахунок збільшення доданої вартості на одного споживача, зниження витрат на маркетинг та збут, продуктивного зростання бази споживачів. У постачальницькій проєкції — у результаті підвищення доданої вартості на одного постачальника (або поставку), зниження середніх витрат на постачальника (або поставку); розширення бази постачальників за умови, що додана вартість на одного постачальника (поставку) буде більшою за середню величину витрат на одиницю ресурсу. Проєкція управління інвестиційним капіталом передбачає два напрями підвищення доданої вартості — збільшення рівня рентабельності інвестицій та продуктивне зростання капіталу.

Оскільки основною умовою побудови дерева цілей у ресурсних проєкціях управління доданою вартістю на підприємстві є вимірюваність його гілок, кількість обраних вартісних важелів може бути необмежено великою. Для визначення їхнього оптимального набору проводиться аналіз чутливості доданої вартості. Слід зауважити, що не всі вартісні важелі можуть бути змінені в межах управлінських дій на підприємстві, тому для побудови дерева цілей кожний важіль окремо оцінюють з метою визначення рівня його керованості на підприємстві.

Перевагами концепції RAVE є релевантність показників чотирьох ресурсних проєкцій створення доданої вартості, що значно спрощує сприйняття такого підходу до управління і його запровадження на підприємстві; підпорядкованість визначених показників стратегічній меті діяльності підприємства; можливість контролю як загального бізнес-процесу, так і його структурних елементів; можливість кількісного стратегічного та оперативного контролю потенціалу створення доданої вартості.

Розглянуті напрями нарощення обсягу доданої вартості на засадах ресурсного підходу загалом сприяють підвищенню конкурентоспроможності підприємства більшою мірою у короткостроковому періоді, тоді як процес формування стійких конкурентних переваг вимагає постійної адаптації до динамічних умов зовнішнього середовища — зміни уподобань споживачів, доступності і обсягів сировинної бази, нових можливостей конкурентів, законодавчих обмежень тощо. З огляду на це слід підкреслити, що впровадження відповідної системи управління передбачає постійний моніторинг передумов ефективного застосування розглянутих підходів і можливість швидкої адаптації до змін.

Зміна вимог кінцевих ринків потребує відповідної реакції з боку підприємства, що зумовлює потребу вдосконалення управлінського інструментарію, тому процес ідентифікації цих ринків та способів прирощення доданої вартості вимагає дотримання принципів безперервності та оперативності. Такий тип управління передбачає формування каналів інформування про ринок, що включають дослідження його сучасного стану й векторів розвитку, необхідних для адаптації цільових показників і ключових ресурсів до змін у структурі попиту й умовах конкуренції.

Поява нових обмежень і можливостей зумовлює потребу перегляду комбінації ключових ресурсів, зокрема у сфері міжорганізаційних відносин з постачальниками та покупцями, фінансовими установами, обслуговуючими організаціями й іншими інституціями. Адже незначна зміна умов партнерських взаємовідносин передбачає реалізацію альтернативного способу міжфірмової взаємодії та стимулів для його прийняття. Це стосується і всіх волатильних трансакцій та відносин у межах підприємства та свідчить про необхідність підтримання гнучкості для створення стабільно високого рівня доданої вартості. В цілому, сприяння організаційним інноваціям у діяльності підприємства стає дедалі вагомішим ресурсом забезпечення стійкого розвитку підприємства.

Зміни умов бізнес-середовища, що позначаються на вартості ресурсів, їх ефективності та тривалості відповідних конкурентних переваг, можуть бути зменшені у результаті урахування ймовірних сценаріїв на етапі застосування технології аналізу доданої вартості й планування взаємодії з кінцевими ринками, зокрема у рамках чотирьох ресурсних проєкцій. Одночасне врахування можливостей, забезпечених стабільністю середовища господарювання, дозволить управляти змінами на постійній основі.

З огляду на окреслені обставини управління підприємствами, варто наголосити, що досягнення стійких конкурентних переваг у процесі створення доданої вартості значною мірою залежить від спроможності ідентифікувати, пріоритезувати й діяти відповідно до нових обмежень та можливостей кінцевих ринків, бізнес середовища й інших зовнішніх сфер діяльності. Важливу роль відіграє також розвиток гнучкості в аспекті відносинних ресурсів у межах основного бізнес-процесу — інтегрованих міжфункціональних комунікацій, активного обміну інформацією, організаційних інновацій тощо.

Утім, світові тенденції корпоративного управління свідчать про те, що прирощення обсягів доданої вартості в режимі постійної адаптації до змінних умов ринку є одним з основних, але не єдиним джерелом стійкої доданої вартості як джерела довгострокових конкурентних переваг. Останнім часом неабиякого значення набуває соціальна складова підприємницької діяльності, що полягає у створенні доданої вартості для суспільства. На цьому наголошують зарубіжні економісти, представники наукових та дослідницьких установ, органів стандартизації та глобальних корпорацій. Соціальний підхід може стати сильною стороною підприємства й унікальним ресурсом, формуючи відповідне сприйняття продукції цільовими ринками. Таке сприйняття є джерелом стійкого усвідомленого попиту, якого неможливо досягти шляхом використання традиційних управлінських інструментів. Отже, можна стверджувати, що встановлення нових відносин з кінцевим споживачем на основі соціальної відповідальності підприємства стає ключовим ресурсом вищого рівня створення доданої вартості, досягнення якого можливе лише за умови управлінської досконалості базового етапу. Це визначає послідовність кроків у реалізації стратегії довгострокової конкурентоспроможності: чітке формулювання та доведення до кожного сегмента цільового ринку пропозиції доданої вартості; створення доданої вартості вищого рівня для забезпечення стійкої конкурентоспроможності.

Постійно реінвестуючи частину прибутку у створення доданої вартості для суспільства, сучасні соціально відповідальні підприємства підтримують високу оцінку своєї продукції споживачами, що сприяє стабільному розвитку і забезпечує високий рівень доданої вартості усього виробничого портфеля.

В управлінні стабільністю підприємства важливе місце також відводиться аспекту ефективного використання грошових ресурсів. Даний напрям доцільно розглядати окремо, враховуючи кількість наявних підходів і методик класичного вартісноорієнтованого управління.

Об'єднання розглянутих трьох складових в орієнтації на стабільність та формування джерел стійкої доданої вартості дозволяє зобразити відповідний підхід до управління у вигляді піраміди, що ілюструє пріоритетність дій у досягненні стабільності: передусім, удосконалення процесу створення доданої вартості на базовому рівні; далі — формування джерел стійкої доданої вартості.

Лекція 8. Інформаційне забезпечення діяльності підприємства

1. Ресурсний ризик-менеджмент у інформаційному забезпеченні

Підприємство вважається успішним лише у тому разі, коли воно досягло поставлених цілей, які передбачають не тільки бажані орієнтири для майбутнього розвитку, а й наперед визначену стратегію та кількість ресурсів, необхідних для їх реалізації. Ряд спеціалістів з теорії ресурсних ризиків

висловлюють переконання, що вже в найближчій перспективі світове суспільство зазнає істотної трансформації. Наслідком її стане те, що воно будуватиме свою економічну стратегію розвитку на базі управління ризиком. Основною проблемою управління розвитком підприємства буде не стільки зростання потреби у фінансових засобах забезпечення інвестицій, скільки необхідність резервування капіталу з метою забезпечення потреб, викликаних ризиками. Для прискорення розвитку економічних процесів на підприємстві треба допускати, а в певних межах навіть навмисно створювати джерела випадкових впливів, тобто невизначеності та породженого нею ризику. Розглянемо детальніше еволюцію теорій ризик-менеджменту, зокрема ресурсних ризиків.

Класично під ризиками розуміють імовірність виникнення втрат, недоотримання прибутків, небажаного розвитку середовища функціонування, відхилення від установлених цілей. У зарубіжній літературі ризик трактують як фактор часу, вважаючи, що усі чинники, які впливають на реалізацію ризику, пов'язані з динамікою середовища функціонування у часі. П. І. Верченко пропонує визначення економічного ризику, ґрунтуючись на принципах системного аналізу, розглядаючи ризик як економічну категорію, котра відображає характерні особливості сприйняття зацікавленими суб'єктами економічних відносин об'єктивних невизначеності та конфліктності, іманентних процесам цілепостановлення, управління, прийняття рішень, оцінювання, що зумовлені можливими загрозами та невикористаними можливостями. Наведене трактування пов'язує ризики не лише з прямими втратами, а також з невикористаними можливостями.

Інше визначення запропонував С. М. Ілляшенко: «Ризик — це можливість або загроза відхилення результатів конкретних рішень або дій від очікуваних». Таким чином він виражає ризик як загрозу втрати підприємством частини своїх ресурсів, недоотримання доходів або появи додаткових витрат у результаті здійснення конкретних видів діяльності.

В економічній літературі існує велике різноманіття класифікацій ризиків залежно від класифікаційних цілей, та оскільки усі ризики тісно пов'язані із середовищем функціонування організації, їх доцільно поділяти на ризики зовнішнього та внутрішнього середовища. Прикладами ризиків зовнішнього середовища є несприятливі зміни у податковому та митному законодавстві, розвиток інфляційних процесів, зростання банківських кредитних ставок, зниження платоспроможності споживачів тощо. Прикладами ризиків внутрішнього середовища є ризики низької кваліфікації працівників, браку необхідної інформації під час прийняття управлінських рішень, плинності кадрів тощо. З метою кращого оцінювання впливу ризиків, пов'язаних з довгостроковими загрозами втрати ринкової позиції підприємства та визначення основних напрямів їх нейтралізації, варто використовувати елементи методології стратегічного менеджменту, а саме ресурсного підходу. Він спрямований на визначення основних причин виникнення ризиків витрати специфічних ресурсів та компетенцій підприємства, що своєю чергою призводить до втрати конкурентоспроможності як самого підприємства, так і його продукції.

Традиційно ризик-менеджмент вважався спеціалізованою та відокремленою діяльністю, проте новий підхід формує середовище, в якому службовці й менеджери всіх рівнів зацікавлені брати участь у системі ризик-менеджменту. Основою концепції розробки нової системи ризик-менеджменту є розуміння кожним співробітником потреби переходу від фрагментарного реагування на ризик до скомпонованих комплексних дій аналізу ризику, що веде до зростання вартості підприємства. Зростання технічного й технологічного прогресу зумовлює зростання факторів невизначеності, як кількісне, так і якісне. Відповідно на даному етапі свого розвитку ризик-менеджмент є новою філософією менеджменту, яка спирається на концептуально цілісний підхід до бізнесу. Ефективний процес управління ризиком не може бути сукупністю фрагментарних дій. Він має сформуватися у комплекс дій, який є частиною загального управління бізнесом. Отже, саме ризик-менеджмент дозволяє управляти ресурсними ризиками.

Інтегрований ризик-менеджмент включає:

- структуру ризик-менеджменту, наявну в організації, для забезпечення своєчасного визначення ризику і комунікацій щодо управління ризиком;
- ресурси достатнього обсягу, потрібні для реалізації завдань ризик-менеджменту;
- культуру ризику, що підсилює управлінські рішення у сфері ризик-менеджменту;
- інструменти й методи, розроблені для забезпечення ефективного і постійного ризик-менеджменту.

Відтак можемо визначити дві основні риси інтегрованого ризик-менеджменту: по-перше, безперервність — процес, який охоплює всю організацію; по-друге, всеосяжність — використовується всією організацією, на кожному її рівні й кожним підрозділом та включає аналіз портфеля ризиків на рівні організації.

Стимулами створення системи ризик-менеджменту може бути зниження рівня випадкових втрат, оптимізація очікуваних прибутків та збитків, удосконалення системи управління підприємством, зниження впливу фінансових ризиків, їх зміна, зростання фінансової стійкості, підвищення кредитного рейтингу підприємства.

Отже, виходячи з викладеного можна сказати, що сучасний ризик-менеджмент — це безперервна, всеосяжна система управління ризиками організації, яка охоплює комплекс різних методів та способів, спрямованих на усунення перешкод у процесі досягнення основних бізнес-цілей підприємства. Функціями системи ресурсного ризик-менеджменту є:

- організація — оскільки це об'єднання людей, які займаються управлінням ризиками на основі певних правил та процедур: створення органів управління, побудова структури апарату управління, розробка норм та нормативів;
- прогнозування — спрямування на перспективу змін фінансово-економічного стану об'єкта і його частин;
- регулювання — визначення впливу на об'єкт управління, за допомогою якого досягається ситуація стійкості цього об'єкта у разі виникнення відхилень від заданих параметрів;
- стимулювання — спонукання спеціалістів до зацікавленості в управлінні ризиками;
- контроль — перевірка організації роботи з регулювання рівня ризику;
- координація — узгодженість роботи всіх ланок системи управління ризиком, апарату управління та спеціалістів.

Регулюючи ступінь ризику, служба ризик-менеджменту контролює весь процес управління підприємством загалом, виконуючи тим самим функцію внутрішнього контролю. Враховуючи те, що контроль є одним зі складників процесу управління, служба ризик-менеджменту спільно з іншими функціональними підрозділами здійснює процес управління підприємством, керуючись при цьому критерієм «дохідність/ризик». Запровадження системи ризик-менеджменту дає можливість підприємству отримати конкурентні та ресурсні переваги:

- використання перспективних можливостей ризику — у процесі ризик-менеджменту оцінюється ймовірність настання сприятливих наслідків у ризиковій ситуації;
- економія ресурсів — особлива увага приділяється питанням економічної доцільності здійснення бізнес-операцій;
- зниження невизначеності — контроль над негативними подіями супроводжується конкретними діями зі зменшення ймовірності їх виникнення та скорочення впливу, тому навіть у разі настання непередбачуваних подій організація може досягти належного ступеня стійкості завдяки адекватному плануванню та підготовленості;
- покращення взаємовідносин із зацікавленими сторонами;
- поліпшення якості інформації для прийняття рішень — процес ризик-менеджменту підвищує точність інформації та аналізу даних, необхідних для прийняття стратегічних рішень.

Процес запровадження ризик-менеджменту складний і тривалий. Крім того його практичне використання на українських підприємствах нині супроводжується такими основними проблемами функціонування:

- система ризик-менеджменту на практиці не завжди входить до стратегічних цілей підприємства;
- відсутність сформованих національних стандартів управління ризиками;
- високі витрати на запровадження системи ризикменеджменту на підприємстві;
- відсутність кваліфікованих спеціалістів — ризик-менеджерів;
- відсутність структурованої інформації для аналізу та моніторингу ризику;
- відсутність розуміння у керівництва потреби запровадження системи ризик-менеджменту.

Зупинимося детальніше на ризиках внутрішнього середовища, зокрема ресурсних.

Ресурсні ризики пов'язані з імовірністю втрат чи недоотримання додаткового прибутку внаслідок залучення та використання ресурсів у діяльності підприємства.

Основними ресурсними ризиками є інформаційні, інфраструктурні, операційні, ризики персоналу, матеріальні та фінансові. Виявлення ресурсних ризиків доцільно розпочати зі стратегічних ресурсів підприємства. Цей етап передбачає перевірку достатнього рівня конкурентних переваг, які забезпечать майбутній розвиток, взаємозалежність функціональних стратегій, виконання корпоративних зобов'язань та планів, ефективність функціонування організаційної структури.

У структурі ресурсів підприємства особливе і вагомe місце посідають фінансові ресурси, оскільки вони є основним джерелом розвитку підприємства. Імовірність виникнення втрат фінансових ресурсів у зв'язку з непередбаченими змінами в обсягах, дохідності, вартості капіталу, структурі активів і пасивів зумовлює виникнення фінансових ризиків. Особливу групу ресурсних ризиків складають фінансові ризики, які виникають під час реалізації підприємством фінансової діяльності і впливають на кінцевий фінансовий результат. До них належать процентні, валютні, портфельні ризики та ризики ліквідності. Фінансові ризики — погіршення фінансового стану однієї або обох сторін угоди в результаті об'єднання і перерозподілу фінансових потоків:

- ризик збільшення касових розривів зростає у разі об'єднання компаній з однаковим циклом ділової активності та структурою грошових потоків;
- збільшення сукупного обсягу податкових платежів — ризик, пов'язаний з невдалим моделюванням фінансово-правових аспектів угоди;
- зниження середньої норми прибутку. Злиття з компанією, що має негативні фінансові результати, з одного боку, дозволяє знизити загальні податкові платежі за рахунок податку на прибуток, з другого — знижує обсяг доходів, одержуваних акціонерами;
- погіршення можливостей кредитування за рахунок зростання операційних ризиків у разі зв'язаної (вертикальної або горизонтальної) інтеграції компаній;
- збільшення вартості залучення позикових коштів і розміщення цінних паперів, що можливо у разі негативної оцінки злиття ринків;
- ризик пред'явлення вимог кредиторами про дострокове припинення або виконання зобов'язань і відшкодуванні збитків під час здійснення угоди, а також акціонерами, незгодними з угодою про викуп акцій, які їм належать;
- зменшення загального грошового потоку в результаті запровадження системи трансферного ціноутворення, що знижує стимули до ефективної діяльності в підрозділах-«донорах».

Процес ідентифікації окремих видів ризиків фінансових ресурсів здійснюється за такими трьома етапами: на першому етапі в розрізі кожного напрямку фінансової діяльності (окремих видів фінансових операцій) визначають властиві їм зовнішні чи систематичні види фінансових ризиків; на другому етапі визначається перелік внутрішніх або несистематичних (специфічних) фінансових ризиків, властивих окремим видам фінансових ресурсів підприємства (ризик зниження фінансової стабільності, ризик неплатоспроможності, структурний ризик, кредитний ризик); на третьому етапі формується запропонований загальний портфель фінансових ризиків, пов'язаних з майбутньою фінансовою діяльністю підприємства (що включають можливі систематичні й несистематичні фінансові ризики).

На особливу увагу заслуговують ризики ліквідності фінансових та матеріальних ресурсів. Це ризики, що виникають під час виконання своїх зобов'язань, у разі настання терміну платежу у зв'язку

з неможливістю ліквідувати активи або отримати адекватне фінансування, а також неможливістю компенсувати зобов'язання через недостатню глибину ринку або ринкові збої. Під час їх ідентифікації слід звернути увагу на такі фактори, як нормативні вимоги, документи бухгалтерського обліку, ринкові умови.

Безпосередньо на забезпечення безперервності розвитку підприємства впливають і ризики зміни інвестиційних ресурсів пов'язані зі специфікою вкладання суб'єктом господарювання капіталу у різні проекти. Він включає всі можливі ризики, що виникають у процесі інвестування коштів:

- втраченої вигоди — імовірність появи непрямих фінансових втрат, що виражаються в недоотриманні прибутку в результаті нездійснення фірмою певного заходу, який дозволив би їй отримати прибуток;
- зниження дохідності — наявність імовірності зниження розміру відсотків та дивідендів за портфельними інвестиціями, вкладками, кредитами;
- біржовий ризик — наявність імовірності виникнення втрат у результаті проведення фірмою біржових угод;
- селективний ризик — неправильний вибір видів капітальних вкладень, цінних паперів у ході формування інвестиційного портфеля, вибору позичальника тощо.

Ризики роботи персоналу підприємства пов'язані з імовірністю виникнення втрат через специфіку діяльності, яка вимагає від працівників організації економічних і технічних знань, високої компетенції та значної продуктивності праці.

Інформаційні ризики виникають через імовірність прийняття рішення працівниками організації, які використовують застарілу, неповну, нечітку, несвоєчасну інформацію або через витік конфіденційної інформації до конкурентів.

Матеріальні ризики пов'язані з імовірністю втрат унаслідок неефективної роботи із залучення та використання підприємством матеріальних ресурсів. Для зниження та уникнення цієї групи ризиків потрібно підвищити ефективність роботи відділу постачання та підрозділів, які використовують матеріальні ресурси у своїй роботі.

Інфраструктурні ризики — це ризики зменшення ефективності угоди в результаті недоліків процесу проведення інтеграції:

- втрата кваліфікованого персоналу, включаючи топ-менеджмент;
- зниження лояльності персоналу, зменшення продуктивності праці — ризики, зумовлені негативним сприйняттям змін, очікуванням скорочень, іншими чинниками підвищення морального напруження в колективі;
- опір трудового колективу змінам, що відбуваються, — для підприємства це може стати відчутною проблемою, яка призведе до гальмування процесу інтеграції, зростання витрат на реструктуризацію, погіршення позиції на товарних і фондових ринках;
- зниження якості здійснення бізнес-процесів, що призведе до зменшення операційної ефективності. Об'єднання двох організацій, у кожній з яких склалися свої схеми і процедури взаємодії співробітників та підрозділів, може зіштовхнутися з безліччю перешкод, коли незрозуміло, хто ухвалює ті або інші рішення, хто є відповідальним, як розподілено обов'язки й повноваження в новій організації;
- протистояння корпоративних культур;
- технологічна несумісність інформаційних систем або потреба у великих витратах на інтеграцію інформаційних технологій компаній, що поєднуються — не стільки ризик, скільки проблема, яку варто передбачити ще на етапі вибору стратегічного партнера і врахувати в ціні угоди.

Виробнича діяльність будь-якого підприємства залежить від впливу на нього операційних ризиків, які безпосередньо визначають ефективність діяльності організації загалом:

- незнаходження оптимального розміру підприємства, коли виникає негативний ефект від масштабу: з'являються проблеми з керованістю бізнес-одиниць, координацією розвитку підрозділів, підтримкою запланованих темпів зростання, ефективним перерозподілом прибутків;
- ризик виникнення технологічних змін у галузі, які можуть зробити вертикально інтегрований холдинг непотрібним або менш ефективним, ніж передбачалося;
- проблеми точного пристосування і стабільності технологічних зв'язків під час формування вертикально інтегрованого холдингу.

Варто зауважити, що в окремих літературних джерелах існує думка, що управляти слід лише ризиками внутрішнього середовища функціонування. Така позиція є хибною, оскільки на функціонування підприємства найбільш потужний вплив справляють ризики зовнішнього середовища, і, як правило, ризики внутрішнього середовища формуються завдяки виникненню ризиків зовнішнього середовища.

Важливим є виявлення ризиків втрати матеріальних ресурсів. Однією з основних причин виникнення ризику незабезпеченості матеріальними ресурсами є проблемні взаємовідносини підприємств з їх постачальниками. Проаналізуємо сутність ризиків постачання ресурсів та причини їх виникнення:

- відсутність у постачальників необхідних ресурсів — техніко-технологічні особливості виробництва продуктів за умови, якщо устаткування, потрібне для організації виробничого процесу, або нестандартне (унікальне) або комплектуючі вироби, матеріали, послуги самі по собі потребують розробки та освоєння. Один з окремих випадків даного ризику — незнаходження внутрішніх виробників сировини і матеріалів, потрібних для виробництва, наслідком чого є необхідність прийняти на себе ту частину ризику, що виникає у ході зовнішньоекономічної діяльності;

- відсутність у постачальників товарів за запланованими раніше цінами — функціонування підприємства в умовах підвищеної інфляції, непередбачене раніше зростанням цін на матеріали, що використовуються;

- відмова запланованих раніше постачальників від укладання контрактів на поставку — наявність імовірності того, що компанії-постачальники переключатимуться на конкуруючих покупців через низку певних причин;

- наявність імовірності погіршення кон'юнктури постачання для компаній-постачальників, унаслідок чого замовлення, запропоноване компанією-виробником за раніше узгодженою ціною, є збитковим або нереальним для виконання;

- затягування процесу організації закупівлі товарів — неефективне управління компанією-виробником за оптимізації закупівель;

- укладання контрактів щодо обсягів поточного постачання виробництва, не забезпеченого збутом готової продукції — імовірність замовлення компанією сировини, матеріалів, напівфабрикатів тощо в обсягах, більших, ніж буде потрібно.

Використання виробничих ресурсів може викликати ризик збитків, пов'язаних з неадекватними або помилковими внутрішніми процесами, поведінкою людей, системами або зовнішніми подіями. Так, людські ресурси можуть спричиняти ризик розкрадання або нелігитимного привласнення активів.

Основними чинниками виникнення ризику неефективного використання технічних ресурсів є:

- одержання негативних результатів після проведення науково-дослідних робіт, запланованих і профінансованих зацікавленою компанією;

- недосягнення попередньо запланованих технічних параметрів у ході проведення конструкторських і технологічних розробок інновацій;

- випередження отриманих результатів техніко-технологічних можливостей виробництва (включаючи рівень підготовки та перепідготовки кадрів), необхідних для їх освоєння;

- випередження отриманих результатів техніко-технологічних можливостей нових продуктів відносно прогнозованих очікувань споживачів;

- виникнення у ході використання нових технологій і продуктів побічних або відстрочених за часом проявів проблем, що не можуть бути розв'язані на сучасному рівні розвитку науки і техніки (наприклад, проблема взаємодії довілля та людини).

Дослідження традиційних ресурсних ризиків буде не повним без розгляду інноваційних ресурсних ризиків, які є основною умовою стратегічного розвитку підприємства. При цьому результативність функціонування інноваційних ресурсів прямо залежить від того, наскільки точно проведено оцінювання й експертизи ризиків, а також від того, наскільки адекватно визначені методи управління ними. Розробка інноваційних продуктів вітчизняними підприємствами завжди супроводжується ризиком, а відмова від інноваційної діяльності може призвести до втрати підприємством своїх ринкових позицій.

Під інноваційним ресурсним ризиком слід розуміти ризик, що виникає у процесі будь-якої діяльності, пов'язаної з інноваційними процесами, розробкою та виробництвом нової продукції, товарів, послуг, їх комерціалізацією, здійсненням соціально-економічних і науково-технічних проектів.

На наш погляд, інноваційні ресурсні ризики можна узагальнено поділити за типами інновацій:

- продуктові (пов'язані зі змінами в продукції);
- технологічні (пов'язані з виробничим процесом);
- соціальні (пов'язані з менеджментом інновацій);
- організаційні (пов'язані з формами господарської діяльності);
- економічні (пов'язані зі станом розвитку).

Ризики інноваційних ресурсів виникають у результаті дії чисельних факторів. Вони можуть бути притаманні як усім суб'єктам підприємницької діяльності, так і окремим з них. Через різноманітність і різноплановість останніх інноваційна діяльність є найбільш ризиковою і непривабливою для підприємців, особливо для малих підприємств, які обмежені фінансово. Але надприбутки, що можна отримати завдяки інноваціям, спокушають йти на ризик (здебільшого невинуватий).

Рівень ризику залежить від особливостей інноваційного процесу. Великим ризиком можуть відзначитися інновації принципово нових досягнень науки і техніки, які докорінно змінюють техніко-технологічну основу виробництва, управління. Вони потребують зміни способу мислення і швидкої адаптації персоналу до нових схем виробництва, що сприятливо впливає на продуктивну функцію праці і капіталу. Меншим ризиком відзначається часткова модернізація устаткування, технології виробництва, оновлення продукції, зниження витрат на виробництво, підвищення матеріальної зацікавленості тощо.

На вищому рівні управління ресурсними ризиками необхідна ідентифікація ризиків непередбачуваної конкуренції, зумовлених наявністю невизначеності розробки стратегії поведінки ринкових суб'єктів:

- експансія на місцевий ринок з боку закордонних експортерів;
- поява у компаній з інших галузей перспективних побічних результатів щодо даної галузі у процесі розробок нових продуктів і технологій;
- організації нових компаній аналогічної спеціалізації;
- створення альтернативних продуктів (товарних аналогів) та їх основна орієнтація на задоволення потреб покупців у базовому товарі. Функція ризик-менеджменту як управлінської структури, забезпеченої стимулювати розвиток підприємства, передбачає створення відповідної культури та інфраструктури бізнесу з метою виявлення причин та основних факторів виникнення ризиків; ідентифікації, аналізу й оцінювання ризиків; прийняття рішень на основі виробничої оцінки; розробки антикризових управлінських дій; зниження ризику до прийняттого рівня; організації виконання запланованої програми; контролю виконання передбачених дій;
- аналізу й оцінювання результатів прийняття ризикового рішення.

У більшості літературних джерел та на практиці управління ризиками ототожнюють із підготовкою та реалізацією заходів щодо зниження можливих втрат від настання потенційних ризиків, при цьому виокремлюючи такі методи управління ризиками:

- уникнення, попередження, запобігання виникненню ризиків (відмова від роботи з неперевіреними контрагентами, пошук гарантів, відмова від ризикованих проектів тощо);
- прийняття ризику (усвідомлене прийняття потенційних ризиків на засадах формування системи ресурсних резервів щодо компенсації втрат у разі їх виникнення);
- оптимізація (зниження) ступеня ризику, яка може здійснюватися різними способами: шляхом розподілу ризиків (застосування ф'ючерсів, опціонів, лізингу тощо), локалізації (формування відокремлених бізнес-центрів для реалізації найбільш ризикових проектів), страхування, диверсифікації (видів діяльності, збуту та постачання, інвестицій тощо), лімітування (встановлення мінімально допустимих норм, лімітів використання ресурсів підприємства) тощо.

Для ефективного функціонування системи ризик-менеджменту треба запровадити цілий комплекс заходів, спрямованих на попередження виникнення негативного впливу ризику на всіх рівнях діяльності підприємства.

Реагування на можливі негативні наслідки ринкової діяльності передбачає розробку організаційних та операційних процедур запобіжного характеру. Ці процедури включають конкретні

рекомендації для певних дій у разі виникнення несприятливих наслідків. Проте слід пам'ятати, що лише ризикуючи, підприємство має можливість отримувати прибуток у довгостроковій перспективі, забезпечуючи себе конкурентними перевагам. Оскільки між рівнем прибутку та ризиком існує пряма залежність, то цілковита відмова від нього призведе до краху підприємства, отже потрібно створювати умови функціонування оптимальних залежностей між прибутком та ризиком.

Для підвищення життєздатності системи й прискорення її розвитку треба допускати, а в певних межах навіть навмисно створювати джерела випадкових впливів. У ситуації невизначеності та ризику підприємство мусить мобілізувати всі зусилля для її подолання та забезпечення якнайшвидшого свого розвитку. Мінливі умови сьогодення вносять зміни політико-економічних акцентів і започатковують процес формування на базі сучасного «індустріального суспільства» його новітньої фази — «суспільства ризику». Причина таких змін економічної орієнтації сучасного суспільства криється в тому, що головна проблема майбутнього господарського розвитку виявлятиметься не стільки у зростанні потреби на засоби для фінансування нових інвестицій, скільки у необхідності резервування капіталу з метою забезпечення потреб, які зумовлюватимуться ризиками. Відомі в Україні фінансисти Е. Нікбахт та А. Гропелі підкреслюють, що «...наголос тепер робиться на пошуку шляхів ефективного використання обмежених фінансових ресурсів і на інвестування коштів в активи чи проекти, що приносять високі доходи за найменшого ризику».

2. Ресурсні детермінанти економічної безпеки підприємства

Сучасний стан середовища функціонування суб'єктів господарювання характеризується значною кількістю й різноманітністю факторів, які негативно впливають на стабільність та результативність господарської діяльності. Внаслідок цього особливого значення набувають проблеми забезпечення економічної безпеки підприємства (ЕБП), успішне розв'язання яких потребує значних організаційних зусиль, витрат часу, інших ресурсів, які в єдності змістовного та функціонального аспектів їх впливу на рівень ЕБП можна розглядати як її ресурсні детермінанти.

Виходячи з цього актуальними стають завдання дослідження адекватності зазначених підходів сучасним потребам формування та використання ресурсних детермінант ЕБП, а також висвітлення спроби поєднання їх на засадах положень ресурсної теорії підприємства.

Згідно з ресурсно-функціональною концепцією ЕБП стан і ефективність використання ресурсів підприємства розглядаються як головна передумова формування необхідного рівня ЕБП. При цьому в межах концепції існує принаймні три основні аспекти пояснення функціональної ролі ресурсів у забезпеченні ЕБП.

Основною перевагою такого погляду є те, що рівень ЕБП функціонально пов'язується з ефективністю заходів, спрямованих на протидію негативному впливу загроз на діяльність підприємства, що реалізуються через використання його корпоративних ресурсів. Однак якщо під корпоративними ресурсами розглядати лише внутрішні ресурси підприємства і не враховувати можливості використання зовнішніх, то це, на нашу думку, надто спрощує проблему забезпечення ЕБП, оскільки часто саме зовнішні ресурси можуть відігравати вирішальну роль у формуванні ЕБП окремих підприємств, які мають обмежені власні ресурсні можливості. Крім того, трактування ЕБП як стану ефективного використання наявних ресурсів підприємства (навіть у контексті протидії загрозам і небезпекам) виключає з поля зору завдання формування необхідних для забезпечення ЕБП ресурсів у майбутньому.

На відміну від попереднього підходу, О. Ареф'єва, Т. Кузенко, І. Цигилик, І. Хома та інші науковці вважають, що в основі ЕБП лежить не ефективність використання, а певний стан корпоративних ресурсів і підприємницьких можливостей, за якого гарантується найефективніше їх використання для стабільного функціонування та розвитку підприємства, запобігання внутрішнім і зовнішнім негативним впливам (загрозам).

Включення до ресурсної бази ЕБП підприємницьких можливостей (які з певних позицій теж можна розглядати як окремий вид ресурсів) принципово не вирішує проблем попереднього підходу, про які йшлося вище. Однак розгляд ЕБП як певного стану ресурсів підприємства значно розширює розуміння її ресурсних детермінант за рахунок урахування можливостей формування ефективної і, водночас, економічно безпечної моделі бізнесу.

Саме на таких, на наш погляд, позиціях стоять О. Грунін, С. Грунін, Т. Іванюта та А. Заїчковський, які відстоюють думку, що ЕБП характеризує стан суб'єкта господарювання, за якого він завдяки найбільш ефективному використанню корпоративних ресурсів домагається запобігання, послаблення або захисту від наявних небезпек і загроз чи інших непередбачених обставин і в основному забезпечує досягнення цілей бізнесу в умовах конкуренції та господарського ризику¹. Однак при цьому зазначені автори не розкривають, за рахунок чого і як формується такий стан підприємства. Крім того, не проводиться розмежування між ресурсною базою і ресурсним потенціалом підприємства. Хоча не стан ресурсів і ефективність їх використання, а саме потенційна спроможність ресурсів створювати та підтримувати певний рівень ЕБП точніше відображає її ресурсні детермінанти.

Оскільки цілі й завдання забезпечення необхідного рівня ЕБП досягаються в рамках відповідної системи управління ЕБП, формування та ефективне функціонування якої потребують відповідного ресурсного забезпечення, окремими науковцями (В. Мак-Мак, А. Одінцов, В. Ортинський, В. Шликов, В. Ярочкін та ін.) ресурсні детермінанти формування ЕБП розглядаються в контексті проблем та закономірностей ресурсного забезпечення ЕБП, що визначається як одна зі складових загального процесу організації діяльності спеціалізованих підрозділів, на які покладаються функції та завдання у сфері ЕБП. Основними видами такого ресурсного забезпечення визнається кадрове, інформаційне, матеріально-технічне та фінансове.

Забезпечення персоналом спрямоване на відбір кандидатів для роботи в підрозділах безпеки, їх перевірку, спеціальну підготовку й стажування на посаді, закріплення на роботі. Матеріально-технічне забезпечення полягає у визначенні кількісних та якісних параметрів таких ресурсів, як зброя й боєприпаси, спеціальні засоби, службові приміщення (кабінети, вартові приміщення, збройові кімнати, стрілецькі тири, кімнати огляду), допоміжна техніка (автотранспорт, відео-, кіно-, фототехніка, засоби оперативного радіотелефонного зв'язку, комп'ютери тощо), засоби попередження й захисту (охоронно-пожежна сигналізація, сторожові собаки, охоронне освітлення, телебачення тощо), засоби забезпечення нормальної діяльності співробітників (формене обмундирування, меблі, канцелярське приладдя, медикаменти, бланки документів, юридична й спеціальна література тощо). При цьому враховується, що частину матеріально-технічних засобів підприємство може сформувати самостійно (приміщення, засоби зв'язку і охорони, меблі, канцелярське приладдя, документи тощо), тоді як спецзасоби, зброю, боєприпаси й інші подібні ресурси — лише через органи внутрішніх справ, оскільки їх придбання і використання обумовлюється чинним законодавством.

Інформаційне забезпечення полягає у визначенні переліку та обсягів інформаційних ресурсів, без яких функціонування підрозділів забезпечення ЕБП є неможливим. Фінансові ресурси створюють фінансову базу для виконання функцій безпеки і використовуються для формування всіх інших ресурсів, які застосовуються підрозділами безпеки підприємства. Відповідно, логічне обґрунтування необхідного обсягу фінансування проводиться лише після визначення переліку функцій і завдань із забезпечення ЕБП, розрахунку кількісних і якісних параметрів кадрових, матеріально-технічних та інформаційних ресурсів.

Однак варто зазначити, що на практиці вказана логіка здебільшого порушується, наштотуючись на фінансові труднощі, характерні для вітчизняних підприємств. Часто завдання зводиться до розрахунку необхідного обсягу кадрових, інформаційних і матеріально-технічних ресурсів за наперед визначеного (фіксованого) розміру грошових коштів, які виділяються для забезпечення ЕБП. Інколи обмежений характер фінансових можливостей певних підприємств змушує їх переглядати та скорочувати перелік необхідних функцій і завдань щодо забезпечення ЕБП, що є недоцільним. У такому разі краще за незмінного обсягу встановлених завдань шукати можливості виконання окремих з них за рахунок кадрових, матеріально-технічних та інших можливостей підрозділів підприємства або залучення до їх виконання зовнішніх організацій.

Аналізуючи даний підхід, варто зазначити, що з гносеологічних позицій він відкриває додаткові можливості дослідження ресурсних детермінант ЕБП за рахунок системного моделювання процесу формування і підтримання ЕБП. Застосування системного підходу дозволяє розглядати ресурсне забезпечення ЕБП як підсистему загальної системи управління ЕБП, функціонування якої спрямоване на створення необхідних умов для реалізації процесів формування і підтримання певного рівня ЕБП, які, своєю чергою, мають підпорядкований щодо основних процесів функціонування і розвитку підприємства характер, оскільки покликані створювати «безпечні умови» для стабільного та максимально ефективного функціонування і розвитку підприємства.

«Діяльнiсний» аспект дозволяє глибше аналізувати закономірності ресурсного забезпечення ЕБП, обґрунтовувати раціональні принципи, функції та методи його реалізації, моделювати множини бізнес-процесів підприємства з погляду їх впливу не лише на результативність його діяльності, а й на рівень ЕБП, розробляти ефективні стратегії забезпечення ЕБП за рахунок формування і використання ресурсного потенціалу підприємства тощо. Акцентування уваги на засобах ресурсного забезпечення уможливорює «раціональний підбір» оптимальних з погляду забезпечення ЕБП кількісних та якісних параметрів ресурсів. При цьому обидві сторони сутності ресурсного забезпечення ЕБП нерозривно пов'язані між собою, зумовлюючи потребу розробки та використання комплексних механізмів його проведення.

Водночас, більш глибокий аналіз зазначеного підходу дозволяє дійти висновку, що він не вичерпує повною мірою складність і багатоманітність ресурсних детермінант ЕБП, оскільки характеризує, так би мовити, вузький погляд на проблему: створення необхідних умов для функціонування системи управління ЕБП. Тобто йдеться про забезпечення певного стану системи управління ЕБП.

Однак детермінанти ЕБП, на наш погляд, необхідно розглядати значно ширше: в контексті формування такого стану суб'єкта господарювання, за якого за рахунок протидії негативному впливу внутрішніх та зовнішніх загроз і небезпек забезпечується його стабільне та максимально ефективне функціонування сьогодні і високий потенціал розвитку в майбутньому. З цих самих позицій недостатньо комплексним є й підхід до відображення ресурсних детермінант ЕБП через виокремлення окремої її ресурсної функціональної складової, тому детальний його аналіз в даній роботі не проводитиметься.

Обґрунтування комплексного підходу до ідентифікації ресурсних детермінант ЕБП, на наш погляд, стає можливим на основі методології ресурсної теорії фірми, згідно з якою успішність економічної діяльності підприємства у стратегічному плані визначається його стійкими конкурентними перевагами, які формуються передусім завдяки наявності в нього унікальних (стратегічних) ресурсів і відповідних спроможностей ефективного використання їх. Отже, основними джерелами забезпечення стійких конкурентних переваг і, відповідно, успіху підприємства на ринку визнаються не зовнішні (структура галузі, кон'юнктура ринку, позиція на ринку, конкурентна боротьба тощо), а саме внутрішні (ресурсні) детермінанти, якими є стратегічні ресурси, організаційні рутини, ключові компетенції, спроможності, динамічні здатності тощо.

Зауважимо, що підпорядкування загальній логіці положень ресурсної теорії підприємства стратегічній меті досягнення стійких конкурентних переваг за рахунок внутрішніх ресурсних детермінант стало закономірним наслідком ускладнення і прискорення сучасних ринкових процесів. Хоча при цьому закономірно виникає питання: чи завжди відповідатиме обґрунтована з позицій ресурсної теорії модель бізнесу вимогам забезпечення у довгостроковій перспективі належного рівня його економічної безпеки? Очевидно, що ні. Щоб конкурентні переваги надійно забезпечували високу результативність діяльності підприємства, їх потрібно не лише створювати, а й захищати, що, на наш погляд, потребує включення до загальної методології ресурсної теорії підприємства параметрів формування ЕБП.

Унаслідок існування тісної діалектичної взаємозалежності між ефективністю господарської діяльності підприємства і рівнем його економічної безпеки формування ресурсного потенціалу підприємства на основі унікальних (стратегічних) ресурсів і організаційних здатностей можна розглядати як внутрішньогосподарські детермінанти ЕБП. Унікальність ресурсного потенціалу підприємства з урахуванням можливостей його ефективного використання створює для підприємства економічні ренти, які відображаються у зростанні загального рівня ефективності його господарської діяльності. Це, своєю чергою, підвищує стійкість, надійність та адаптивність його внутрішнього потенціалу до зовнішніх умов господарювання, наслідком чого є підвищена резистентність підприємства до негативного впливу небезпек і загроз, що, відповідно, свідчить про зростання рівня ЕБП.

Однак при цьому ресурсна модель підприємства повинна будуватися з урахуванням критеріїв прийнятності рівня ЕБП ще на стадії обґрунтування ресурсного набору підприємства в рамках відповідних ресурсних і конкурентних стратегій і контролюватися протягом усього життєвого циклу їх реалізації. На нашу думку, це стає можливим із застосуванням методології Системи збалансованих показників (BSC), коли поряд з цільовим значенням показників обґрунтовуються гранично допустимі

їх рівні, недотримання яких свідчатиме про перехід окремих процесів на підприємстві в зону небезпеки.

Ресурсні детермінанти функціонування системи управління ЕБП проявляються через формування такої моделі її ресурсного забезпечення, яка б, з одного боку, уможлиблювала адекватне виконання нею встановлених функцій і завдань безпеки, а з другого — дозволяла підтримувати ефективне функціонування обраної ресурсної моделі підприємства. Цілком закономірно, що забезпечення функціонування такої моделі стає можливим лише за умови побудови її на засадах ресурсної теорії, яка забезпечує необхідну гнучкість і проактивність у протидії загрозам та небезпекам господарській діяльності підприємства.

В основі ресурсного потенціалу системи управління ЕБП повинні лежати стратегічні ресурси і відповідні їм здатності у сфері безпеки підприємства. І хоча для кожного окремого підприємства їх набір буде унікальним, спільною вимогою до його формування є потреба забезпечення можливості адекватної підтримки і захисту від наявних і потенційних небезпек та загроз обраної згідно з ресурсною теорією бізнес-моделі підприємства. У цьому контексті, поряд з класичними ресурсними детермінантами, пріоритетного значення набуває розвиток динамічних здатностей підрозділів безпеки підприємства як здатності постійно навчатися усвідомленню потреби удосконалення власної діяльності для використання нових можливостей із забезпечення ЕБП в умовах наростання динамічності та непередбачуваності загроз і небезпек.

Підсумовуючи викладене, можна зробити такі висновки. Поки що в науковій літературі не сформувався єдиного підходу до дослідження детермінант ЕБП. Ресурсно-функціональна концепція ЕБП пов'язує їх з ефективністю використання ресурсів підприємства; окремі вчені розглядають їх через призму ресурсного забезпечення системи управління ЕБП або як окрему її функціональну складову. Об'єднати зазначені підходи, на наш погляд, можна з позицій сучасної ресурсної теорії підприємства, яка дозволяє розглядати детермінанти ЕБП як чинники й умови формування такої ресурсної моделі підприємства і відповідної їй системи управління ЕБП, які б, базуючись на стратегічних ресурсах і відповідних їм здібностях, одночасно забезпечували стійкі конкурентні переваги підприємства та належний рівень його економічної безпеки.

Лекція 9 Управління витратами підприємства

1. Внутрішньоорганізаційне підприємництво в системі витрат підприємства

Внутрішньоорганізаційне підприємництво (інтрапренерство) як організаційний феномен сьогодні становить значний науковий і прикладний інтерес. Змінне середовище, в якому функціонують сучасні бізнес-структури, висуває серйозні вимоги до управління ними, але при цьому частина підприємств здійснює діяльність і розвивається успішніше, ніж інша. Це можна пояснити, зокрема, тим, що вони по-різному використовують ресурси свого організаційного розвитку — за інших, в принципі рівних, умов функціонування.

Термін «інтрапренерство» (intrapreneurship, скор. від intracorporate entrepreneurship) вперше з'явився у статті британського економіста Нормана Макраї, опублікованій 1976 р. у журналі *The Economist*. Н. Макраї вказував на ознаки «підприємницької революції, що насувається»¹ і пропонував бізнес-структурам активно використовувати ідеї підприємництва як принципи функціонування: наприклад, замість виплати заробітної плати окремим працівникам виплачувати винагороду невеликим групам, які, конкуруючи між собою, надають внутрішнім клієнтам свої послуги. Ці ідеї було розвинено й популяризовано в середині 1980-х років науковцями Г. Піншо і Р. Кантер. Так, Г. Піншо досліджував механізми розвитку нових ідей та підтримки підприємницької атмосфери, звертаючи увагу на організаційні механізми, що стимулюють інтрапренерство на підприємстві, й особистісні характеристики персоналу. Р. Кантер також використовувала поведінковий підхід під час аналізу феномену внутрішньоорганізаційного підприємництва, визначаючи останнє як механізм, за допомогою якого «підприємства стимулюють інноваційну і підприємницьку діяльність і прояв ініціативи своїх співробітників».

Історично інтерес до проблем внутрішньоорганізаційного підприємництва став виявлятися з середини 1960-х років. У США в цей період відбувалася трансформація економіки з «управлінської» в «підприємницьку», що передусім виражалось в активному зростанні малого бізнесу. Підприємства, які швидко розвивалися, на думку П. Друкера, об'єднувало використання «нової технології», яка полягала в підприємницькому стилі управління. Для менеджерів американських корпорацій підприємницький бум у сфері малого бізнесу став прикладом гнучкості та новаторства, що приводили до успіху в конкурентній боротьбі. Саме бажання реалізувати всередині великого бізнесу переваги, що традиційно асоціюються з малими організаційними формами (такі як швидке зростання, гнучкість, інноваційність), зумовили народження концепції корпоративного (внутрішньоорганізаційного) підприємництва. Отже, перші ідеї про привнесення підприємницьких механізмів у діяльність підприємств стали відповіддю на питання про збереження і розвиток конкурентоспроможності великого бізнесу.

Питанням, пов'язаним з підприємництвом, з 1990-х років надається великої уваги на стратегічному рівні. Оскільки ринкам властивий високий ступінь мінливості й невизначеності, за сучасних умов конкурентні переваги не можуть розглядатися як постійні. У результаті підприємства шукають нові способи досягнення стійкої конкурентоспроможності та стратегічної гнучкості за рахунок виділення ресурсів на стимулювання підприємницької поведінки співробітників, розвиток альтернативних бізнес-проектів, дослідження і розробки, а науковці обговорюють зміну способів забезпечення стійкості конкурентних переваг підприємства. Алокативне підприємництво та пов'язане з ним генерування рикардіанських рент поступаються місцем креативному підприємництву, яке забезпечує досягнення динамічної ефективності за рахунок постійного пошуку нових комбінацій ресурсів і присвоєння шумпетеріанських рент. Отже, успішний розвиток у сучасному мінливому середовищі швидше означає серію тимчасових переваг, що приносять підприємству саме ренти на основі інновацій. Яскравим імперативом щодо «нових» цілей підприємства є формулювання Р. Рамелта, на думку якого основою стратегії сучасного бізнесу є «отримання прибутку за допомогою корпоративного підприємництва». Його ідея про те, що стабільність і прибутковість фундаментально залежать від підприємницької діяльності, особливо яскраво виявляється в тому, що рутинним (а отже, базовим) компонентом формулювання стратегії він називає безперервний пошук нових комбінацій унікальних ресурсів підприємства.

Внутрішньоорганізаційне підприємництво являє собою діяльність з пошуку і реалізації нових бізнес-можливостей, що здійснюється в межах підприємства. Суб'єктами цієї діяльності можуть бути як окремі працівники, так і їх групи, наприклад відділи та проектні команди. Компанію, яка стимулює внутрішньоорганізаційне підприємництво, можна назвати підприємницькою в тому сенсі, що вона: по-перше, демонструє проактивну ринкову поведінку; по-друге, конкурує на основі інновацій; по-третє, орієнтована на самовідновлення. Принципи побудови такого підприємства можна протиставити принципам традиційного управління відповідно до класичних теорій менеджменту, орієнтованих на передбачувані, стабільні результати, дотримання суворих організаційних процедур, уникнення невизначеності й реактивну щодо зовнішнього середовища поведінку. Підприємницькі організації, навпаки, підтримують культуру відкритості й толерантності до ризику, допускаючи значну гнучкість щодо внутрішніх процесів та орієнтуючись на реалізацію випереджальних конкурентних дій.

Перша складова внутрішньоорганізаційного підприємництва пов'язана з феноменом корпоративних венчурів, тобто виділенням окремих структурних підрозділів або створенням самостійних напрямів діяльності для реалізації інноваційних проектів. З погляду стратегічного управління створення підприємством нових видів діяльності є додатковим поповненням наявних організаційних здатностей, формою розвитку комплементарних активів і створення єдиних технологічних «платформ». Реалізацію ідеї корпоративного венчуру часто пов'язують із формуванням нових додаткових елементів організаційної структури, в рамках яких інноваційні проекти розвиваються від ідеї до автономного функціонування.

На стратегічному рівні управління внутрішньоорганізаційне підприємництво є механізмом, за допомогою якого відбувається трансформація бізнес-моделі в цілому. У такому разі об'єктом впливу підприємницької енергії, тим самим матеріалом, з якого створюються нові ресурсні комбінації, виступають різноманітні елементи наявної бізнес-моделі, за рахунок чого забезпечується її гнучкість. Бізнес-модель за Чезброу та Розенблумом являє собою поєднання ключових стратегічних виборів фірми, таких як: пропонується споживачам цінність, технології основних бізнес процесів, цільові сегменти ринку, структура створення цінності і структура витрат. Зв'язок внутрішньоорганізаційного підприємництва та бізнес-моделей можна розглянути в двох аспектах: зміна організаційної структури та власне зміна бізнес-моделі.

Привнесення елементів проектного менеджменту в наявну організаційну структуру дозволяє підприємствам створювати більш гнучкі бізнес-моделі, в яких пропонується споживачам цінність і цільові ринки можуть вільно й істотно розширюватися, а всі наявні організаційні ресурси досить просто об'єднуються в нові комбінації для реалізації нових завдань. Отже, внутрішньоорганізаційне підприємництво є: по-перше, способом оновлення конкурентних переваг в умовах мінливості та невизначеності; по-друге способом «ув'язування» ринкових можливостей з обмеженими організаційними ресурсами. Обидві посилки обговорюються в рамках концепції динамічних організаційних здатностей. Описані тенденції мають загальний результуючий ефект, який полягає в трансформації бізнес-моделі підприємства. Така трансформація через створення нових напрямів діяльності вважається другою важливою складовою та одним із найочевидніших індикаторів внутрішньоорганізаційного підприємництва. Отже, взаємозв'язок внутрішньоорганізаційного підприємництва з трансформацією бізнес-моделі, який має динамічний характер, забезпечує стійкість конкурентних переваг підприємства за рахунок проактивного пошуку нових способів створення цінності.

У дослідженнях з проблематики внутрішньоорганізаційного підприємництва еволюцію цього поняття, на нашу думку, найбільш різнобічно викладено у праці Г. В. Широкової, В. О. Саричевої та інших науковців, де також наведено результати аналізу прямого й опосередкованого впливу цього феномену на економічні результати діяльності бізнес-структур. З одного боку, вчені знаходять підтвердження тому, що підприємства з розвиненими підприємницькими ініціативами демонструють вищий рівень результативності. Так, було доведено більшу прибутковість підприємств з розвиненим підприємницьким потенціалом порівняно зі звичайними підприємствами, а також відзначено швидше зростання як характеристика, властива компаніям з внутрішніми підприємницькими ініціативами. Внутрішньоорганізаційне підприємництво є важливим фактором для нових підприємств, що конкурують з великими усталеними компаніями, оскільки дозволяє набрати необхідні темпи зростання і досягти належного рівня конкурентоспроможності.

Внутрішньоорганізаційне підприємництво позитивно впливає на показники зростання підприємства (частка ринку, кількість працівників, фінансові результати). Більше того, компанія, що функціонує на засадах внутрішньоорганізаційного підприємництва, зростатиме швидше, ніж у середньому галузь. Разом з тим внутрішньоорганізаційне підприємництво покращує різні організаційні процеси, які, своєю чергою, впливають на економічні результати діяльності компанії.

Важливо зазначити, що ідеї підприємництва вбудовуються в сучасні концепції стратегій і теорію фірми й на індивідуально-особистісному рівні аналізу. На роль підприємницької функції менеджменту звертала увагу Е. Пенроуз, яка розглядала зростання підприємства через аналіз динамічного процесу взаємодії менеджменту і ресурсів. На її думку, реалізація всередині підприємства підприємницької функції є стратегічною детермінантою його зростання. Ймовірно, багато ідей, що виникають у працівників підприємства, спрямовано на покращення існуючих організаційних процесів, збільшення його ринкової частки, поліпшення характеристик продукту, зниження витрат, пошук шляхів виходу на суміжні ринки. Нові продукти або технології, розроблені в рамках внутрішньоорганізаційного підприємництва, або належатимуть до основного бізнесу підприємства за принципом коспеціалізації, або відповідатимуть існуючій логіці створення цінності (від поставок сировини до продажу споживачеві).

Важливим наслідком внутрішньоорганізаційного підприємництва є активізація інноваційної діяльності підприємства. Як зазначають дослідники, саме від наявності в підприємства елементів внутрішньоорганізаційного підприємництва залежить частота запровадження інновацій (продуктових, процесних, технологічних). Існує багато джерел, які вказують на те, що результативність підвищується за рахунок розробки нових ідей щодо продуктів та процесів підприємства. Підприємницькі ідеї стають основою для розвитку нових напрямів діяльності в межах автономних організаційних одиниць за рахунок оновлення портфеля продуктів/послуг, експансії на нові ринки. У цьому також виявляється описаний вище взаємозв'язок внутрішньоорганізаційного підприємництва та бізнес-моделі підприємства.

Іншою змінною, яка опосередковує вплив внутрішньоорганізаційного підприємництва на результати діяльності підприємства, є швидкість прийняття управлінських рішень. Більш раннє, порівняно з конкурентами, впровадження інновацій і прийняття ризику забезпечують проактивність діяльності підприємства, яка є основою ринкового успіху в сучасних умовах динамізму й невизначеності зовнішнього середовища бізнесу. У контексті внутрішньоорганізаційного підприємництва окремим особам або командам на підприємстві надаються повноваження та відповідальність за здійснення проекту. Автономність проектів спільно з централізацією прийняття рішень забезпечує більшу оперативність процесів за рахунок зниження транзакційних витрат. У результаті в рамках проекту у підприємства скорочується час реакції на сигнали зовнішнього середовища, і компанія дістає можливість швидше реалізовувати інноваційні ідеї та оперативніше адаптувати їх відповідно до зовнішніх змін, що надає їй більшу гнучкість.

Внутрішньоорганізаційне підприємництво є способом ефективнішого використання ресурсів порівняно з ситуацією традиційного управління, тобто компанія з розвиненим внутрішньоорганізаційним підприємництвом має можливість досягати більших результатів, ніж компанія з традиційним управлінням. Такий висновок зроблено на основі кількох припущень: працівник (команда) зі статусом підприємця, бере на себе ризик з реалізації проекту, визнаючи спочатку, що існуючі його можливості цілком можуть перебувати за межами наявних на даний момент організаційних ресурсів. Тому йому апріорі потрібно вишукувати ресурси понад ті, які він має, або використовувати їх ефективніше; такий працівник витрачає більше ресурсів, ніж отримує від підприємства. Передусім це стосується особистих ресурсів: часу власного і підлеглих, зусиль, індивідуального виробітку, прийняття на себе ризику тощо; наявні ресурси використовуються продуктивніше: точно у термін, у тій кількості й там, де вони найбільш важливі, щоб виключити небажані втрати. Цей пункт також пов'язаний з процесними інноваціями, оскільки іноді для більш ефективного використання ресурсів необхідно перевинайти процес, що їх використовує.

Автори праць про життєвий цикл організації використовують ідеї внутрішньоорганізаційного підприємництва для розв'язання проблеми ефективності підприємства (у тому числі зрілого). Ці дослідники активно обговорюють проблеми трансформації підприємницької компанії у компанію з численними рутинними і формалізованими процесами, а також потреби підтримки підприємницької функції не лише на стадіях зростання, а й на етапі зрілості для оновлення продуктів, компетенцій,

бізнес-моделі загалом. На думку багатьох учених, зокрема І. Адізеса, Л. Грейнера, підприємницька орієнтація менеджменту, що забезпечує адаптацію до змін і здійснення новаторських дій, є не лише умовою успішного народження бізнесу, а й підвищує шанси підприємства на продовження стабільного «розквіту» й уникнення низхідної траєкторії циклу за рахунок різного роду інновацій.

Зокрема Л. Грейнер запропонував модель еволюції бізнес-систем, яка ще дістала назву теорії фазової трансформації бізнесу, що описує їх розвиток через послідовність кризових точок. Він виділяє п'ять стадій організаційного розвитку, які відокремлюються між собою моментами організаційних криз. Шлях від однієї стадії розвитку до наступної компанія проходить, долаючи відповідну кризу перехідного періоду.

Теорія Грейнера розглядає п'ять основних фаз розвитку підприємства: управління бізнес-ідеєю (стадія створення і творчості); управління функціями (формалізація і побудова структур); управління процесами (делегування та диверсифікація); управління мережами (координація); управління знаннями (синергія та співробітництво).

Грейнер указав п'ять основних криз, що «підстерігають» бізнес-систему на шляху еволюції. Вони характеризують діалектичний принцип переходу кількості в якість. Кожна фаза розвитку бізнесу має певні критичні точки, за досягнення яких система управління підприємством повинна набути нової якості за рахунок досягнення певного обсягу діяльності та відповідного досвіду (компетенцій).

Криза першої стадії, за Л. Грейнером, є кризою керівництва або компетенцій. Розвиток бізнес-ідеї, у міру зростання бізнес системи, вимагає застосування спеціальних знань (компетенцій), розподілу повноважень і спеціалізації. Це зумовлює потребу залучення профільних функціональних фахівців і побудови функціональних структур. Ефективність підприємства залежить від ефективності бізнес-ідеї і, як правило, продовжує зростати. Виходом з кризи є формування гілок влади, що виконують необхідні для виживання підприємства роботи, згруповані за ознакою предмета діяльності (тобто утворення функціональних складових структури управління).

Наступна стадія розвитку залежить від еволюції управління. Коли кризу лідерства успішно подолано, настає період організаційного зростання, основою якого є чітко спланована робота і професійний менеджмент. Однак через певний час настає момент, коли бюрократична структура управління і концентрація більшості процесів прийняття рішень на її верхніх рівнях починають обмежувати творчість керівників середньої ланки. Система управління в організації стає джерелом суперечності, суть якого в різному розумінні необхідної та достатньої свободи різних рівнів управління, і це викликає відповідну кризу автономії.

Криза другої стадії — криза координації або автономії. Розвиток функціональних підрозділів, які потребують використання нових компетенцій, призводить до фізичного зростання функціональних структур за рахунок збереження старих, можливо непотрібних, але звичних компетенцій. Функціональні «колодязі» влади починають нагадувати «вежі зі слонової кістки». Їх керівники перетворюються в «експертів», оточених численною групою помічників. Горизонтальні зв'язки між «вежами» перемикаються безпосередньо на «експертах», які транслюють дані керівнику для прийняття рішень. Потік інформації зростає лавиноподібно, керівництво перевантажене поточними справами. Питання стратегічного розвитку та адекватного реагування на зміни зовнішнього середовища виявляються похованими під безліччю оперативних завдань, що вимагають негайного вирішення. Підприємство фактично залишається без керівництва і починає жити за своїми законами, орієнтуючись на збереження робочих місць і зниження особистої відповідальності. Виконавці реалізують рішення «експертів», не цікавлячись впливом своєї діяльності на загальний стан організації. Ефективність діяльності підприємства знижується. Виходом з кризи є формування систем процесного управління, спрямованих на досягнення результату (диверсифікація, делегування повноважень і управління за результатами або цілями), а не на адекватне, з погляду «експерта», виконання функцій і технологій.

Успішне подолання кризи автономії пов'язане зі структурною перебудовою і децентралізацією функцій, а також подальшим делегуванням повноважень прийняття певних рішень з верхніх рівнів на нижчі. Це до певної міри збільшує потенціал розвитку підприємства, але, врешті-решт, стає причиною нової кризи — кризи контролю, коли вищі менеджери починають усвідомлювати, що втрачають контроль над організацією загалом. Відповідно, криза третьої фази — криза контролю. Розвиток бізнес-системи призводить до ускладнення інформаційних потоків, у тому числі й тих, що використовуються для контролю. Щоб спростити процес управління системою, яка розрослася, слід

перейти до «мережевого управління», за якого: більшість функцій делегуються на місця; корпоративний центр зберігає контроль за системними товарно-матеріальними та грошовими потоками системи. Після подолання цієї кризи підприємство переходить до четвертої стадії розвитку, заснованої на координації.

Успішне подолання кризи контролю пов'язано зі змінами в системі координації функціонування структурних підрозділів підприємства. У цей період в структурі організації виділяються стратегічні підрозділи, які мають достатньо високий ступінь оперативної самостійності, але, разом з тим, жорстко контролюються з центру з погляду використання стратегічних ресурсів: фінансових, технологічних, трудових тощо. Це дає новий імпульс до розвитку, але поступово призводить до виникнення своєрідних меж між штаб-квартирою і функціональними підрозділами підприємства, які, врешті-решт, стають причиною кризи кордонів.

Для подолання кризи кордонів потрібна висока майстерність психологів, здатних вирішувати міжособистісні конфлікти. Об'єднання команди в організації на цьому етапі може статися завдяки спільності інтересів і цінностей, а не досконалості формальної структури. Структурна перебудова на даному етапі практично неможлива та/або неефективна. Створення в організації команди однодумців може дати їй новий імпульс до розвитку. Криза четвертої фази, за Л. Грейнером, також є кризою бюрократії. Розвиток бізнес-системи зумовлює істотне зростання непродуктивного бюрократичного механізму, який контролює мережеву структуру і визначає напрями інвестиційної активності корпоративного центру. Як і функціональні структури, бюрократичний апарат починає існувати заради власних цілей, відмінних від цілей бізнес-системи. Централізоване управління великим обсягом активів стає практично неможливим. Виходом з цієї ситуації є оптимізація портфеля активів, який перебуває під керівництвом корпоративного центру, та перехід до наступної, п'ятої стадії розвитку, заснованому на співпраці.

Остання, п'ята фаза розвитку бізнес-систем із сучасного погляду являє собою управління нематеріальними активами, прикладів чого в період народження цієї теорії практично не було. Розглядаючи п'яту фазу як управління гудвілом, можна побачити, що вона фактично збігається з першою фазою (управління бізнес-ідеєю), але на іншому витку еволюційної спіралі. Прикладом цього може бути розвиток франчайзингової діяльності, до якого часто звертаються великі компанії на цій стадії. І дана стадія не є останньою. Вона лише вказує на логічну завершеність певного циклу розвитку організації. Л. Грейнер вважає, що ця стадія може завершитися кризою психологічної втоми або довіри, коли всі втомлюються від роботи як єдина команда. Криза п'ятої фази є кризою інновацій, «кризою продукції, яка вичерпала свої споживчі якості, кризою компетенцій корпоративного центру», аналогічна кризі компетенцій на першій. Розв'язання цього виду кризи — у залученні нових компетенцій і технологій, що можуть забезпечити зміну структури нематеріальних активів.

Отже, для підприємства є вигідним використання внутрішньоорганізаційного підприємництва, яке інноваційним способом поєднує в собі відповідальність, ризик, лояльність і більшу ефективність, оскільки при цьому стає можливим досягти більших результатів за рівних ресурсів або рівних результатів за менших ресурсів. Відповідно, наявність внутрішньоорганізаційного підприємництва підвищує ефективність використання ресурсів організації.

2. Інноваційна активність як складова витрат підприємства

Нині в Україні як ніколи актуальним є заохочення інноваційної діяльності в усіх суспільно-економічних сферах життя. Ключову роль при цьому мають відігравати спеціалісти-інноватори, генератори нових ідей, діяльність яких базується на потужних, морально виправданих стимулах до творчості. Такі фахівці здатні розробляти, здійснювати планування та впроваджувати нові науково-дослідні проекти, які відрізняються значною складністю і передбачають створення нових продуктів і технологій, а також можуть виступати додатковим ресурсом підприємства.

Основною проблемою в інноваційній сфері залишається недостатня сприйнятливність підприємств до нововведень, недостатня ініціативність і з боку працівників, і з боку керівників, що зумовлює актуальність дослідження означеної проблеми. Питанням стимулювання праці особистості присвячено багато робіт фахівців з управління людськими ресурсами. Зарубіжні науковці М. Армстронг, П. Друкер, Е. Лоулер, А. Маслоу, Д. Макклелланд, Дж. Пфедфер, Л. Стаут, Е. Хей та інші зробили значний внесок у розробку теорії мотивації праці; вчені з Росії В. Бурков, Д. Бурносос, Д. Васильєв, О. Васильєва, М. Губко, В. Захаров, Д. Новіков, В. Трапезніков, Є. Уткін також досліджують проблеми стимулювання праці. У вітчизняній науці різні аспекти мотивації праці розглядали у своїх роботах Д. Богиня, В. Герасимчук, В. Гриньова, П. Капустянський, А. Колот, В. Онікієнко, Т. Оніщенко.

Виокремлення інноваційної діяльності як особливого роду свідомої цілеспрямованої праці людей зі створення нововведень і поширення їх у господарській системі зумовило зацікавленість діяльністю інноваторів та використання їх як ресурсу підприємства, що і стало метою дослідження досвіду та науково-практичних здобутків у цій сфері.

Необхідність активізації інноваційного розвитку підприємства потребує застосування нових підходів до створення, виробництва та реалізації нових конкурентоспроможних товарів, робіт і послуг на внутрішньому та зовнішньому ринках, тому потрібно істотно підвищувати інноваційну активність працівників на підприємствах. Упровадження сучасних технологій, оновлення структури парку технологічного устаткування, активна комп'ютеризація виробництва у складних умовах ринкових відносин потребують не тільки високої кваліфікації та виконавчої дисципліни працівників, а насамперед їх творчої участі у реалізації завдань розвитку виробництва, тобто інноваційної активності.

Поняття «інноваційна активність працівників» — складне та багатогранне явище трудової діяльності. В цій категорії виявляється сутність певного економічного явища, але у своїй сукупності вона характеризує систему соціально-економічних відносин щодо ефективного використання продуктивних і творчих здібностей працівників, формування їх спільної зацікавленості у нарощуванні інноваційного потенціалу підприємства, практичної реалізації стратегії інноваційного розвитку організації. Фахівці, які досліджують соціально-економічні відносини у процесі праці, розрізняють кілька видів категорії «активність»: суспільна, ділова, трудова, економічна, творча і пізнавально-творча. Вчені-економісти М. В. Семикіна, Л. Д. Збаржевецька, О. О. Смірнов вважають, що «сьогодні важливим пріоритетом в управлінні персоналом стає заохочення інноваційної активності, зростання професійної компетенції, розвиток освітньо-професійних здібностей, підвищення конкурентоспроможності кадрів в інтересах зростання конкурентоспроможності підприємств і країни загалом»². Інноваційно-активна поведінка працівників підприємства передбачає їх високу ініціативність щодо участі у розв'язанні сучасних проблем підприємства, результатом чого є створення і впровадження нововведень, спрямованих на реалізацію завдань інноваційного розвитку: механізацію та автоматизацію виробництва, впровадження нових технологічних процесів, виробництво інноваційної продукції.

Удосконалення наявних технологічних процесів з виробництва продукції (економія ресурсів, часу виготовлення); поліпшення якісних характеристик виробленої продукції (послуг); інновації з організації процесу виробництва, інформаційно-інноваційного забезпечення виробництва, у сфері управління підприємством; інноваційний маркетинг. Перші п'ять характеристик інноваційної активності персоналу відносяться до розробки та виробництва безпосередньо новації та є основою виробничої інновації. Наступні характеристики інноваційної активності персоналу формуються у структурних підрозділах підприємства за напрямками спеціалізованої діяльності: організаційної, управлінської, інформаційної та маркетингової і визначають ступінь інноваційної активності працівників даних підрозділів та їх участь в отриманні синергетичного результату. Результативним

показником інноваційної діяльності підприємства є обсяг реалізованої інноваційної продукції на ринку, який характеризує обсяги і ступінь активізації інноваційної діяльності підприємства.

Показники інноваційної діяльності підприємства істотно різняться залежно від галузі, за змістом розробок, швидкістю технологічних змін, структурою взаємозв'язків і доступом до знань, а також організаційними структурами та інституційними чинниками. Для деяких галузей характерні швидкі зміни і радикальні інновації, для інших — менші, поетапні зміни. У високотехнологічних галузях дослідження та розробки відіграють центральну роль в інноваційній діяльності, тоді як інші галузі більшою мірою покладаються на освоєння запозичених знань і технологій. Так, варто наголосити, що у низькото середньо технологічних галузях інноваціям приділяється менше уваги, ніж у високотехнологічних. Однак інновації у низькото середньо технологічних галузях через їх значну частку в загальній кількості галузей можуть істотно вплинути на економічне зростання як регіону, так і країни загалом. Для даних галузей характерними є поетапні інновації та запозичення. Відмінності в інноваційній діяльності між галузями (залежно, скажімо, від того, переважають поетапні чи радикальні інновації), своєю чергою, висувають різні вимоги до інноваційної активності працівників.

Наукові дослідження свідчать, що основними стримувальними чинниками інноваційної діяльності підприємств є: брак коштів для розвитку інноваційної діяльності; недостатня фінансова підтримка з боку держави; великий обсяг витрат на нововведення; недосконалість законодавчої бази інноваційного розвитку; високий економічний ризик упровадження інновацій; тривалий термін окупності інновацій; брак кваліфікованих кадрів, здатних сприймати інновації; низький платоспроможний попит на нову продукцію; гальмування розвитку високотехнологічних галузей промисловості; зниження рівня конкурентоспроможності економіки України.

Щодо видів інновацій, упроваджуваних підприємствами, слід зазначити, що відповідно до Закону України «Про інноваційну діяльність» вирізняють: виробничі, організаційні, управлінські, маркетингові, інформаційні інновації. Сутність виробничої інновації полягає у безпосередній генерації нових ідей, знань, заходів; розробленні нових технологічних процесів, продукції та послуг; удосконаленні наявних технологічних процесів з виробництва продукції; удосконаленні якісних характеристик виробленої продукції та послуг.

Під організаційними інноваціями слід розуміти забезпечення розробки та запровадження організаційних заходів, спрямованих на удосконалення функціональної, організаційної, адміністративної структури з метою підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності підприємства. Інформаційні інновації пов'язані з використанням сучасних інформаційних технологій забезпечення господарської діяльності з метою економії часу на отримання потрібної інформації, здешевлення інформаційних ресурсів та розробки власної інформаційної бази підприємства. Управлінські інновації спрямовані на створення й використання прогресивних сучасних форм організації та управління персоналом на підприємстві з метою підвищення продуктивності праці. Маркетингової інновації зумовлені потребою створення та підтримування активної збутової політики підприємства, яка б забезпечувала терміновий збут виробленої продукції або послуг у потрібних обсягах з метою отримання прибутку. Згідно з Рекомендаціями Осло щодо збирання й аналізу даних по інноваціях виокремлюють продуктові, процесні (технологічні), організаційні, маркетингові інновації. Саме це групування інновацій є найбільш сприйнятливим, тому й використовувалося під час розробки та проведення соціологічного дослідження, яке ми розглядали. Результати опитування довели, що найбільшу частку майже на всіх підприємствах, що аналізуються, становлять процесні інновації, на підприємствах сфери торгівлі превалюють маркетингові, а на підприємствах легкої та харчової промисловості — продуктові. Тільки на підприємствах енергетики відбуваються організаційні інновації, пов'язані з використанням прогресивних сучасних форм організації та управління персоналом з метою підвищення продуктивності праці, а також заходи з удосконалення організаційної структури, спрямовані на підвищення ефективності роботи підприємства. Але варто зазначити, що інноваційна продукція на підприємствах, що аналізуються, становить лише 10 % у загальному обсязі продукції підприємства.

Як довели результати соціологічного дослідження, основними дестимульовальними чинниками щодо підвищення інноваційної активності з погляду працівників є: низька заробітна плата працівників-генераторів нових ідей; невідповідність складності робіт рівню отриманого доходу; незадовільні умови праці, недостатність нової інформації; відсутність стимулювання винахідників з боку

керівництва; невідповідність матеріального заохочення внеску працівника результатам роботи; відсутність можливості прояву ініціативи; несприятливий психологічний клімат у колективі тощо

Аналіз довів, що основним стимулювальним чинником є матеріальне стимулювання персоналу. Основними формами заохочення є: премії за підрозділами, індивідуальні премії, підвищення заробітної плати та інші. Наявний рівень інноваційної активності працівників низький (до 10 %). Велика кількість підприємств майже не приділяє уваги підбору персоналу, що негативно позначається на результатах діяльності компаній та не сприяє розвитку інноваційної активності. Як показало соціологічне опитування, на розмір заробітної плати працівників впливають: умови праці, освіта, економічний стан підприємства загалом. Основними стимулами для участі в інноваційній діяльності з боку персоналу за результатами анкетування є: підвищення матеріального добробуту, активна участь у науковій діяльності, передавання системи знань і накопиченого досвіду, кар'єрне зростання тощо. Менш значущий стимул — це можливість реалізувати особисті ідеї і проекти та задовільні умови праці

За результатами відповідей щодо визначення чинників-мотиваторів встановлено, що основними складовими системи активізації інноваційної поведінки персоналу є: система матеріальної мотивації; політика соціальної підтримки працівників організації; формування впевненості в успіху; чітке подання цілей інновацій; формування переконаності у потребі інновацій; створення умов для підвищення професійного рівня працівників; політика інформаційної відкритості, що включає обговорення стратегії інновацій і вільний доступ до інформації про хід інноваційних перетворень; бачення перспективи розвитку організаційної структури підприємства, включаючи визначеність кар'єрного зростання; наявність реального плану інноваційних перетворень, що передбачає певний адаптаційний період; спрощення ієрархічної структури управління, зниження бюрократизації. Також на зміст і розвиток інноваційної праці впливає ринкове середовище, узгодженість та зацікавленість роботодавців з працівниками. А зацікавити працівників у підвищенні інноваційної активності можливо лише за використання активних методів спонукання, адже це зумовлює формування дієвих мотиваційних механізмів саме у сфері інноваційної праці, з урахуванням її складності, прояву творчості працівників, конкурентоспроможності персоналу, що дає можливість гнучко реагувати на вимоги ринку, де й визначається значущість праці інноваторів у інноваційному процесі, основні елементи якого з погляду участі працівників подано у табл.

Таблиця

ЕЛЕМЕНТИ ІННОВАЦІЙНОГО ПРОЦЕСУ У СФЕРІ ПРАЦІ

Елемент	Зміст елемента
Інноваційний потенціал працівника	Уміння (сукупність знань і навиків) інноватора реалізувати певну ідею новини
Навики інноватора	Способи і методи реалізації нововведень, опановані інноватором у процесі навчання і практичної діяльності, побудовані на досвіді
Знання інноватора	Інформація про ідею новини, ресурси, способи реалізації інноваційного процесу і чинники їх оточення.
Ідея новини	Прообраз виробу, процесу або організаційної побудови, здатних сприяти формуванню нового для споживача рішення
Чинники оточення	Пасивні чинники, що позитивно або негативно впливають на можливість реалізації інноваційного процесу
Інноваційний процес	Послідовність або сукупність операцій, за допомогою яких ресурси перетворюються в новину

Дослідження довели, що стимулювання працівників до інноваційної активності — вкрай складний процес. Першочерговим завданням є врахування якостей та потреб працівників, зайнятих в інноваційній діяльності. Такі фахівці характеризуються високим рівнем освіти, інтелектуального розвитку, володіють аналітичним мисленням, підвищеним почуттям власної гідності, самостійністю та незалежністю. Вони особливо потребують визнання своєї праці, орієнтуючись на досягнення вагомих результатів та демонструючи високу працездатність і продуктивність.

Як свідчать дослідження, поряд із загальними проблемами щодо активізації впровадження інновацій на підприємствах України (скорочення витрат на інновації, зумовлене практично повною

ліквідацією інвестицій не лише в наукову сферу, а й у технічне переозброєння; оновлення виробництва і продукції; наростання темпів відставання від світового рівня науково-технічного прогресу за широким спектром якісних параметрів розвитку техніки; різке скорочення чисельності науково-дослідних груп, колективів, шкіл та інститутів; широкомасштабний «витік мізків» за кордон; відсутність гнучкості в роботі матеріально-технічних, виробничо-економічних і соціально-організаційних структур; надмірна тривалість інноваційних процесів у часі (особливо на завершальній стадії життєвого циклу інновацій); обмеженість поширення інновацій (упровадження на одному-двох підприємствах); відсутність зацікавленості в інноваціях (через функціональну орієнтацію підприємств); практично повне припинення інвестиційного підживлення програм технічного переозброєння і модернізації виробництва за останні майже 10 років; відсутність розумної промислової та науково-технічної політики) варто додати ще одну — низька інноваційна активність персоналу. Цей ресурс підприємства практично ігнорується як з боку керівництва, так і з боку держави. У зв'язку з цим подальші дослідження мають здійснюватися у напрямі пошуку та визначення можливостей використання і стимулювання інноваційної активності персоналу на макро-, мезо та мікрорівнях.

Модуль № 2 «Прикладний вимір організації ресурсного забезпечення економічних операцій підприємства»

Лекція 10. Організація системи постачання ресурсів на підприємстві

1. Сучасні концепції підприємства з погляду теорії знань

Сьогодні знання розглядаються економічною теорією як важливий фактор розвитку, джерело конкурентних переваг і ключовий елемент процесу створення ринкової вартості сучасного підприємства. Визначальна роль знань у галузі управління пояснюється кількома важливими моментами:

- знання є цінним, стратегічним активом сучасного підприємства, що забезпечує основу для здійснення на ньому інноваційних процесів;
- знання створюється людьми;
- знання є ресурсом, який використовується в будь-якій галузі бізнесу і на всіх рівнях його управління (на основі знань базуються ключові виробничі та господарські процеси, основні компетенції, що забезпечують конкурентоспроможність);
- рідко існує один тип або категорія знань, набагато частіше формуються інтегровані засоби різних видів знань;
- якість, своєчасність і цінність набутих знань перевіряється впливом довілля, ринку і клієнтів, які оцінюють, яке значення для них має продукт чи послуга, що пропонується підприємством.

Ураховуючи такі міркування, вчені дійшли висновку, що управління знаннями підприємства має розглядатися як сучасна концепція менеджменту. За своєю сутністю — це свідомий, планомірний, систематичний, постійний, контрольований, інтегрований організаційний процес, що поєднує управління людськими ресурсами, ключові господарські процеси і процедури, здійснювані з використанням сучасних технологій та телекомунікаційних систем.

Нині розроблені базові підходи до побудови системи знань підприємств, сформовані теоретичні концепції, існують розробки в галузі стратегії управління знаннями, описані основні функції управління знаннями тощо. Попри значний інтерес наукової спільноти до проблем управління знаннями існують прогалини у формуванні категоріального апарату та визначенні чітких взаємозв'язків між базовими поняттями, що виокремлюють управління знаннями в окрему галузь менеджменту. Крім того, недостатньо розробленими залишаються галузеві аспекти управління знаннями.

Останні 20 років минулого тисячоліття в економічній теорії ознаменувалися ще й тим, що на противагу панівній теорії конкурентних переваг М. Портера виникла ресурсна теорія фірми. Окремі автори звернули увагу на специфіку розробки стратегії в компаніях, здебільшого залежних від нематеріальних активів. Переважно це були підприємства у наукомістких галузях, що спеціалізувалися на наданні послуг, ґрунтуючись на застосуванні знань.

Основним фактором успішності фірми, відповідно до ресурсного підходу та його сучасних модифікацій (теорія динамічних здібностей, ресурсних переваг), є набуття нових знань і здібностей шляхом постійного взаємного навчання. Останнє свідчить про перехід від закритої до відкритої інноваційної моделі розвитку, своєрідної нової парадигми функціонування підприємства. Зазначимо, що теорія фірми, заснованої на знаннях, почала активно розвиватися з початку 90-х років минулого століття, давши понад десяток принципово різних моделей.

Виклавши на часову шкалу акценти перелічених вище концепцій, отримаємо еволюцію поняття «управління знаннями».

Як бачимо, починаючи з поодиноких ініціатив, менеджмент найбільш інноваційно активних підприємств почав застосовувати технології, пізніше віднесені в групу «управління активами знань». Їх послідовники вже мали альтернативу, розробляли свої механізми збільшення вартості компанії на основі управлінських інновацій або ж застосовували кращі практики, кращий досвід галузі. Чи не найяскравішим прикладом управління знаннями можуть слугувати CRM-технології, засновані на індивідуальному підході до клієнта, що був застосований замість моделі просування товару «стандартний продукт на масовий ринок».

Означені три етапи вкладаються в ідею формування «інформаційного ланцюжка цінності продукту/послуги», тобто осмислення керівництвом підприємства, які його знання додають цінність, і вибудовування на основі такого розуміння відповідної бізнес-моделі.

Усвідомлення того, що співробітники є носіями знань і компетенцій, переважно неформалізованих (за деякими оцінками експертів, до 80 %), а відтак некопійованих, нестандартизованих та якісно застосовуваних за бажанням носія, змістило акценти управління з продуктивного використання трудового ресурсу до співробітника, котрий як особистість на підприємстві може творчо реалізувати свої знання, вміння і навички, від чого підприємство отримує додатковий комерційний ефект. Останнє ознаменувало етап «Управління знаннями з людським обличчям», який реалізується до сьогодні компаніями — інноваційними лідерами.

Вивчення різних форм і практики кооперативної інноваційної поведінки, таких як стратегічні альянси та інноваційні кластери, дає пояснення їх привабливості для компаній. Вигодами компаній є те, що участь у стратегічних альянсах допомагає їм створювати та абсорбувати нові технології, протистояти зовнішнім шокам економіки, покращувати позиції на ринку та фінансові результати, формувати нові навички.

Іншими ефектами (економічними вигодами), які отримує підприємство від знань як активів, є: комплементарні активи й технології; час; стандарти; цінові та функціональні характеристики продукту; основні (операційні) компетенції компанії; правовий захист інтелектуальної власності; можливість реплікації придатного продукту; динамічні здібності як основа стійкої конкурентної переваги. Ефект «важеля» під час перетворення знань у вартість компанії виникає завдяки особливим властивостям даних активів — невиключності, несуперництва, неубуваності та ін. Логіка перетворення знань у джерела конкурентоспроможності описана К. Нортон у книзі «Управління підприємством через управління знаннями» і зображена ним у вигляді «сходів знань»

К. Норт наголошує, що процес перетворення інформації в знання чи процес «розпізнання» (sensemaking) передбачає, що підприємство інтерпретує повідомлення про нові ринки, нові технології, загрози з боку конкурентів з урахуванням уже наявних знань та досвіду окремих співробітників і підприємства загалом.

Виробництво та передавання матеріальних товарів від постачальника, через підприємство, до покупця («назовні») можна розглянути через концепцію ланцюжка цінностей. Якщо компанія створює цінності за допомогою передавання й перетворення знань, ланцюжок цінностей руйнується і тоді взаємини з покупцями краще розглядати як мережу цінностей: взаємодія між людьми в різних ролях і взаєминах, які створюють як нематеріальні (знання, ідеї, відгуки тощо), так і матеріальні грошові цінності.

Результатом зусиль співробітників, спрямованих усередину підприємства, будуть, наприклад, удосконалені бізнес-процеси або новий дизайн продукту. Дії, спрямовані назовні, окрім доставки товару й отримання грошей, створюють такі нематеріальні активи, як, наприклад, відносини з клієнтами, визнання бренду, репутація і новий досвід співробітництва, який набувають клієнти.

Водночас відбувається і трансформація індивідуальної компетентності у бік збагачення. Дев'ять описаних процесів передавання/поширення інформації наявні у більшості організацій. Однак найчастіше вони не скоординовані однією гармонійною чіткою стратегією, оскільки менеджмент не має цілісного погляду на те, що може дати теорія, заснована на знаннях. Більшість організацій має також юридичні та культурні обмеження щодо використання знань, отже, багато управлінських ініціатив не мають користі, проводяться даремно або нейтралізують одна одну.

Також варто зазначити, що знання не статичні, і якщо сьогодні підприємство володіє новаторськими знаннями, то завтра вони можуть стати базовими (за традиційною класифікацією базові (core) є бар'єром входу в галузь; просунуті (advanced) — формують конкурентоспроможність; новаторські (innovative) — можуть стати основою лідерства в галузі, дозволити компанії змінювати «правила гри»). Перевага у знаннях буде стійкою тільки в тому разі, коли компанія, маючи переважні знання, продовжує навчатися, при цьому швидкість цього навчання повинна бути вищою, ніж у конкурентів.

2. Наукові погляди на знання як економічний ресурс розвитку підприємств

Сучасний етап розвитку економіки визначає її нову сутність: джерелом зростання є як спеціалізовані, так і повсякденні знання, в результаті використання яких, поряд з природними ресурсами, капіталом і працею, домінуючим фактором стають процеси накопичення і використання знань. Завдяки знанням, що перетворюються в матеріальні та нематеріальні активи господарювання, стимулюється розвиток економіки. У сучасному світі знання, їх набуття й освоєння ускладнилися та потребують докладання певних зусиль.

Наукова та прикладна проблематика активного переходу розвинутих країн до інформаційної економіки та її ресурсів ґрунтовно досліджувалася зарубіжними науковцями. Водночас зростання ролі нематеріальних ресурсів як вирішального фактора розвитку економіки та вітчизняних підприємств вносить корективи у постановку та вирішення завдань управління для кожного суб'єкта соціально-економічного середовища. Тому проблематика вивчення знань та інформації як важливих ресурсів створення нових бізнес-моделей підприємств перебуває в центрі уваги наукової спільноти.

Частка галузей підвищеного попиту на знання (високотехнологічних галузей, телекомунікаційного зв'язку, фінансових і ділових послуг) у валовому внутрішньому продукті провідних індустріальних країн в середньому становить 30—35 %. У Росії цей показник дорівнює 5—12 %. Саме такі галузі відрізняються найбільш високими темпами зростання обсягів виробництва, зайнятості, інвестицій, зовнішньоторговельного обігу. У розвинутих країнах інвестиції у фундаментальні дослідження розглядають як високоефективний напрям витрачання державних коштів. Інвестиції у знання в розвинутих країнах зростають швидше, ніж інвестиції в основні фонди. З усього обсягу знань, вимірюваних у фізичних одиницях, яким володіє людство, 90 % набуто за останні 30 років, так само як 90 % загальної кількості вчених та інженерів, підготовлених за всю історію цивілізації, — наші сучасники. Це найбільш явні ознаки переходу від економіки, що базується на використанні природних ресурсів, до економіки, заснованої на знаннях, до нової економічної моделі, у якій освіта й наука, дослідження й упровадження їх результатів відіграють провідну роль.

За даними Світового банку, в більшості країн ОЕСР упродовж останніх п'ятнадцяти років зростання доданої вартості в галузях, що ґрунтуються на знаннях, у середньому становило 3 %, що стабільно перевищувало темпи загального економічного зростання, які не піднімалися вище 2,3 %. Частка цих галузей у сукупній доданій вартості збільшилася в Німеччині з 51 до 60 %, у Великобританії — з 45 до 51 %, у Фінляндії — з 34 до 42 %. Порівняльні переваги національних економік уже меншою мірою визначають багатство природних ресурсів або дешева робоча сила й дедалі більше — конкурентне застосування знань та наукові інновації. Сучасний суспільний прогрес є, насамперед, накопиченням знань, що в результаті забезпечує нагромадження капіталу. В країнах ОЕСР обсяги капіталовкладень у нематеріальні активи, що формують національні бази знань, зокрема в професійну підготовку кадрів, наукові дослідження, патентування та ліцензування, програмне забезпечення для обчислювальних систем, маркетинг, дорівнюють, а інколи й перевищують капіталовкладення в основні фонди.

За своїми якостями та властивостями знання відрізняються від традиційних факторів виробництва. У них суперечливо поєднуються справжня безмежність з рідкісністю, об'єктивний характер з суб'єктивізмом, невичерпність із здатністю до тиражування, імітації тощо. На сьогодні категорія «знання» та її зміст є досить дискусійними серед науковців. Існують різні підходи до визначення й сфери застосування, тому зазвичай науковці керуються власними доказовими базами, що є незіставними. Узагальнення різних поглядів на проблему тлумачення категорії знань з урахуванням сучасних ринкових умов господарювання та кризових явищ, що відбуваються у світі

Вітчизняний дослідник теорії людського капіталу О. Бородіна зазначає, що знання можна уявити як «неживий» людський капітал. Для трансформування його в «живий» людський капітал необхідні певні витрати зусиль на перетворення цих уявлень у практичні трудові та життєві навички людей. Знання без конкретного їх застосування в повсякденному житті є «мертвими». Набути нові знання і не застосовувати їх на практиці — це все одно, що зорати поле й при цьому його не засіяти. На думку О. Бородіної, нові знання: підвищують індивідуальну продуктивність праці людини; розвивають у людини ділові навички й підприємництво, що, своєю чергою, наділяє її здатністю приймати обґрунтовані рішення; підвищують чутливість до сприйняття нових розробок, скорочуючи термін їх запровадження у виробництво та стимулюючи створення нових ідей; розвивають інтелект та індивідуальні здатності до генерування нових технологічних ідей і раціональної організації виробництва відповідно до конкретних умов господарювання.

Різноманітність авторських позицій щодо трактування категорії «знання» пов'язана з активністю досліджень сучасного етапу суспільного розвитку та спробами пояснити різницю між знаннями та інформацією, роль знань та їх використання для розвитку людства; формою втілення тощо. Розглянувши погляди різних науковців щодо визначення категорії «знання», можна зробити висновок, що її трактують досить широко: як результат пізнання дійсності, як нематеріальний ресурс, як основу будь-яких процесів, як відображення дійсності об'єкт (власності, впливу), процес, інструмент). Усі вони мають право на існування, проте сьогодення та умови формування суспільства інноваційного типу дозволяють трактувати категорію «знання» як системоутворювальний інваріант розвитку будь-якої економічної системи, що самовдосконалюється через усвідомлення та використання знань.

Дослідник з теорії організацій та управління знаннями Б. З. Мільнер вважає, що з практичного погляду трактування цієї категорії базується на тому, що знання не можна відокремити від діяльності, а знання того, що, хто, як, коли, де й чому буде відбуватися дія, є найважливішим ресурсом підприємства. Як результат виконаного дослідження пропонується класифікація знань за їх типами.

Отже, можна стверджувати, що знання є основою розробки ідей, прийняття рішень, розробки стратегій і тактики діяльності будь-якого об'єкта управління та господарювання, тобто реалізації підприємницької дії. Своєю чергою, підприємництво — категорія економічна, оскільки це ризикова діяльність, заснована на знаннях та методах їх використання з метою отримання прибутку. Звідси, знання також є категорією економічною. Знання сьогодні, як ніколи раніше, є основою ефективного розвитку виробничих відносин, формування бізнес-планів, бізнес-процесів, впливу на інвестиційну привабливість підприємств, тому вони є ще й економічним ресурсом, стають об'єктом купівлі-продажу на ринку товарів та послуг. Особливістю знання є те, що безпосереднє володіння ними чи їх використання не завжди забезпечує задоволення потреб.

Знання як економічний ресурс є рідкісними щодо конкретного практичного використання, а їх накопичення характеризується дедалі більшою спеціалізацією, яка спричиняє обмеження окремих професійних знань. Самі знання рідко є предметом купівлі-продажу в чистому вигляді, в основному вони втілюються у товарах чи послугах. Як економічний ресурс знання представлені в ринковій вартості товарів або послуг через найману працю. Отже, знання є частиною вартості товарів або послуги як ресурс, використаний під час їх виробництва чи надання. Цінність знання як економічного ресурсу полягає у впливі на підвищення продуктивності праці, ефективність виробничих процесів, економічність ресурсів та зменшення витрат виробництва, зростання якості й наукомісткості продукції, що в результаті збільшує додану вартість.

Знання є одним із суспільних благ. Поява нових знань і поширення серед людей відбувається через їх усвідомлення та використання. Знання є необхідним елементом життя суспільства: зі збільшенням обсягу знань, що передається виробничим процесом, зростає частка знань, яка в ньому використовується і впливає на збільшення частки творчості та накопичення нових знань. Отже, знання є гранично невичерпним, таким, що прогресивно зростає залежно від рівня його використання ресурсом, а людина виступає унікальним носієм та власником знань.

Виходячи з цього, можна зробити такі висновки, що знання:

- 1) наявні в будь-якій діяльності;
- 2) є інструментом, що впливає на діяльність людини та її результати;
- 3) не є товаром у чистому вигляді, проте впливають на вартість будь-якого товару чи послуги;
- 4) характеризуються прогностичністю (володіючи окремими знаннями, можна припустити наявність певних прогалин);
- 5) їх корисність залежать від корисності товару, дій чи рішень для конкретного споживача;
- 6) їхня вартість визначена вартістю рішень, отриманих за їх допомогою;
- 7) є об'єктом купівлі-продажу як економічне благо на ринку товарів і послуг та ринку ресурсів;
- 8) відносно рідкісний ресурс;
- 9) мають відносний дефіцит в отриманні та дефіцит отримання через проблеми, що ускладнюють пошуки;
- 10) рідкісні з погляду застосування в певній заданій ситуації;
- 11) є основою для вдосконалення, підвищують ефективність будь-яких процесів, підвищують професійну компетентність.

Враховуючи викладене, можна стверджувати, що знання мають певні конкурентні переваги перед іншими ресурсами. Ці переваги досягаються через надання споживачам більших благ: або за рахунок реалізації дешевшої продукції, або завдяки пропозиції високоякісних продуктів з набором додаткових послуг, проте за порівняно вищими цінами.

На наш погляд, саме знання є тим ресурсом, за допомогою якого людина володіє свободою вибору та приймає економічно раціональні й оптимальні рішення з урахуванням усіх наявних можливостей і умов, відповідно до своїх особистих інтересів, мети й пріоритетів. Загальновідомо, що будь-яка теорія без зворотного зв'язку з практикою втрачає цінність і сенс. Практика формує попит на теоретичні дослідження, дає матеріал для наукового аналізу та остаточно оцінює життєвість будь-якої теорії. Практика веде до знання, знання — до передбачення, передбачення — до раціональних дій, дія — до вдосконалення практики. Такий цикл зв'язків постійно повторюється, щоразу піднімаючись на вищий рівень.

Дослідження свідчать, що саме засвоєння людиною інформації та знань можна прирівняти до виробництва нового знання; а їх передавання іншим людям не зменшує кількості цього ресурсу, тобто він є практично невичерпним. Доступ до цього специфічного ресурсу обмежений, оскільки знання відмінні від більшості індустріальних благ своєю рідкісністю й невідтворенням, а затрати, необхідні для їх створення, непропорційні отриманим результатам. Тому цінність знання визначають закони цін монопольних благ, і його творці — окремі особи чи цілі групи — перебувають у винятковому становищі щодо інших. Отже, можна зробити висновок, що окремі індивіди, соціальні групи, нації користуються сьогодні перевагами технологічного процесу, розпоряджаються прибутковими ресурсами, які вони придбали в результаті ринкового обміну або створили своєю творчою діяльністю.

Створення та використання знань, втілених у товарах та послугах, відбувається під впливом конкуренції на ринку, але водночас вона створює перешкоди цим процесам, намагаючись урівноважити їх з реальними фінансовими можливостями бізнесу. Швидкість запровадження нової техніки пов'язана з можливістю її виробничого використання. Нові продукти й технології можуть повільно запроваджуватися через власну високу ціну не тільки для виробника, а й для споживача. Втілення знання як економічного ресурсу визначене його економічною ефективністю через доходи та витрати. Світова конкуренція вимагає такого рівня ефективності та новаторства, який може бути забезпечений лише за постійного зростання використання професійних знань, підприємства змушені оновлювати знання працівників й максимально ефективно їх застосувати.

Перетворення інформації та знань у більш вагомий фактор виробництва приводить до фундаментальних змін у характері праці й капіталу. Це дозволяє збільшувати прибутковість і, відповідно, ринкову вартість підприємств, яка дедалі більше залежить від величини інтелектуального капіталу. Цінність нематеріальних ресурсів для підприємства визначається їх важливістю для реалізації стратегії підприємства, для формування задоволення споживачів і конкурентних переваг, для розвитку, своєчасної трансформації підприємства.

В інформаційній економіці, тобто «економіці знань», пріоритетними ресурсами стають знання людей та їх доступ до інформації. Факторами конкурентоспроможності підприємств та економіки загалом стають знання та інтелектуальний капітал. Тому організація, використання й управління нематеріальними ресурсами потребують розробки особливих підходів до створення, поширення та ефективного застосування знань.

Фахівці вважають, що в організаціях у тій чи іншій формі використовуються лише 20 % усіх знань, що стають «явними»; це означає, що 80 % є незатребуваними. Вони залишаються в серцях і розумі співробітників організацій. Доступ до цих «невиражених» знань може бути отриманий тільки під час взаємодії людей. Основним механізмом для створення високоцінних професійних знань та їх застосування є спілкування серед співробітників, які спільно працюють у межах конкретної організації, а таке спілкування цілком перебуває у сфері впливу співтовариств.

Як підтверджують світові дослідження останніх років, вплив професійних знань на успішність життєдіяльності компаній є суттєвим:

- 38 % часу співробітника в середньому витрачається на пошук інформації («Training and Development»);
- 50 % умінь співробітника застарівають протягом 3—5 років (Merrill Lynch «The Book of Knowledge»);
- без використання на практиці й тренування люди забувають 25 % вивченого через 6 годин і 33 % — через добу («Training and Development»);
- близько 50 % корпорацій США використовують технології дистанційного навчання (LeamFrame «e-learning facts»);
- на кожний долар, витрачений на навчання, приріст продуктивності становить близько \$30 за 3 роки (за матеріалами Motorola);
- середня компанія з Fortune 500 втрачає близько \$64 мільйонів на рік через неефективне управління знаннями («Training and Development»);
- у найближчі роки роль e-learning зросте до 60 % від усього обсягу корпоративного навчання у світі (LeamFrame «e-learning facts»).

Незважаючи на те, що точно й достовірно виміряти знання на підприємстві неможливо, існують деякі критерії вимірювання їх економічного еквіваленту. Специфіка знань формує певні обмеження під час використання вже наявних показників та розробки нових індикаторів економіки знань:

- по-перше, не існує будь-яких усталених моделей або процедур, що дозволяють встановити однозначну відповідність між витратами на виробництво знань і новими набутими знаннями;
- по-друге, практично неможливо визначити весь набір ресурсів, що витрачаються на виробництво знань, включаючи й ті знання, що виступають як ресурс. Можливості сучасної економічної науки далекі від побудови рахунків і балансів знань, подібних національним рахункам, що застосовуються у міжнародній статистиці;
- по-третє, знання не можуть бути агрегованими, оскільки не можуть бути виміряні в єдиній системі заходів, у кожному разі знання унікальні;
- по-четверте, нове знання не можна механічно додавати до безлічі існуючих, елементи яких становлять певні набори знань про щось.

Водночас неможливо провести деяку аналогію інвентаризації знань, позначивши серед них «придатні до вживання» і «застарілі». Нове знання — категорія якісна і швидше розширює картину світу, ніж детермінує її в певні моменти часу, навіть тоді, коли спростовує раніше усталені уявлення про який-небудь предмет або явище. З погляду економіки знань, існує потреба у формуванні набору індикаторів і відповідних аналітичних інструментів, що дозволяють оцінити такі функціональні аспекти економіки знань:

- ресурсний (грошові, матеріальні, трудові, інформаційні витрати на виробництво знань);
- формування активів знань (капітал, виражений в тих чи інших видах знань, і відповідні потоки);
- результативний (нові знання та ефективність використання ресурсів знань);
- мережевий (мережеві взаємодії з передавання знань і ступінь їх поширення);
- навчальний (освіта, а також передавання і засвоєння знань).

Найбільш розробленою частиною вивчення економіки знань є набори індикаторів для оцінювання витрат на виробництво знань. Джерелом для них служать широко використовувані статистичні показники науки та інновацій, патентної статистики і статистики технологічного обміну. Наприклад, витрати на знання можуть бути описані групами індикаторів, які містять як фінансові характеристики, так і показники наявного потенціалу знань, є «вхідним» ресурсом для виробництва нових знань: витрати на дослідження і розробки; показники кадрового потенціалу науки; показники об'єктів інтелектуальної власності — патентів, винаходів, промислових зразків; дані балансу платежів за покупку або продаж технологій.

Дійсність свідчить про те, що безпосередній вплив наукових знань на економічний розвиток і зростання прибутковості підприємств сприяє пошуку та розвитку нових технологій, зменшує бар'єри між різними бізнес-процесами. Це, своєю чергою, впливає на підвищення конкурентоспроможності підприємств за рахунок використання системи знань та інформації, навичок працівників і технологій,

якими володіє персонал конкретного підприємства, що є ядром його конкурентних переваг. Підприємство, орієнтоване на знання, за рахунок активного й ефективного використання знань своїх працівників, управління набуттям знань, безперервним навчанням фахівців, утіленням знань цілеспрямовано впливає на результативність та прибутковість діяльності.

3. Сучасні технології залучення ресурсів на публічних ринках капіталу

Будь-які знання, що ними володіє підприємство — це є його ресурси, які можуть проявлятися у різних формах та, у разі їх унікальності, надавати йому конкурентних переваг. Досліджуючи причини невдач підприємств, які дотримувалися логіки ринкового позиціонування, науковці дійшли загального висновку про те, що їх керівники були неспроможними оновлювати свої уявлення про оточення, місію бізнесу та його ключові компетенції. Д. Аакер сформулював такий погляд на дану проблематику:

«Конкуренція «правильним» способом на «правильному» ринку може приносити виключно високі прибутки, але тільки протягом обмеженого проміжку часу... Конкуренція на основі ключових компетенцій корпорації створює платформу для стійкої конкурентної переваги... і довгостроково високих результатів. Якщо ж у підприємства немає переваги над суперником, яку важко відтворити чи якому важко будь-що протиставити, то довгострокові високі результати, скоріше за все, будуть ілюзорними...».

Сьогодні теорія створення організаційного знання є обов'язковою складовою теоретичного базису стратегічного управління підприємством. В. Бурр у розробленій ним концепції стійких конкурентних переваг акцентує увагу на тому, що основними умовами, які дозволяють підприємству їх формувати є: по-перше, наявна на підприємстві визначена база знань; по-друге, можливість накопичення експліцитних та імпліцитних знань, що ініціюють колективні процеси навчання; по-третє, кодифікація накопиченого досвіду у вигляді формальних процедур або технологій та його закріплення у певних і розмежованих сферах та функціях підприємства.

Знання, як складова економічних ресурсів підприємства, можуть набувати різного значення та змісту. За сучасних умов публічні акціонерні товариства, особливо орієнтовані на динамічний розвиток, намагаються отримати кошти за рахунок використання сучасних технологій залучення, прикладом яких є первинне публічне розміщення (ІРО) або приватне розміщення (РР) акцій. Світові тенденції інвестування свідчать про поширення практики публічного залучення інвестиційних ресурсів.

Особливості діяльності публічних акціонерних товариств, пов'язані зі специфікою сутності цієї форми господарювання, полягають у підвищених, порівняно з іншими організаційними формами, зобов'язаннях перед акціонерами та потенційними інвесторами постійно покращувати свою інвестиційну привабливість, демонструючи транспарентність та ефективність за всіма напрямками діяльності. Результатом такого функціонування є зростання ринкової вартості підприємства і високі рейтинги котирувань його акцій на фондових біржах, присутність на яких є обов'язковою вимогою для публічного підприємства. Однією з основних переваг публічного акціонерного товариства є значно більші масштаби та можливості отримання необхідних для ефективного розвитку інвестиційних ресурсів. Доведено, що публічне розміщення акцій на ринках капіталу відкриває для підприємства практично необмежений у часі та обсягах доступ до інвестицій, яким підприємство керує автономно залежно від власних потреб і можливостей. Технології залучення інвестиційних ресурсів на міжнародних ринках капіталу, як елемент корпоративних знань, також є складовою управління вартістю підприємства.

Вимоги до ІРО, як основної та найбільш комплексної методики залучення капіталу, є досить жорсткими та можуть варіювати залежно від обраного для розміщення торговельного майданчика. У результаті досліджень специфіки первинного розміщення акцій виявлено, що для його успішного проведення підприємству потрібно врахувати розглянуті нижче моменти.

По-перше, керівництво має чітко розуміти основні фактори вартості та націлювати компанію на реалізацію відповідної концепції створення вартості ще до розміщення. Варто додати, що інвестиційну привабливість істотно підвищує лідерство у галузі, позитивна динаміка діяльності

порівняно з головними конкурентами. Також підприємству необхідно демонструвати потенціал зростання.

По-друге, компанія має бути підготовленою до функціонування у режимі публічної, оскільки виведення акцій на відкритий ринок призводить до реструктуризації власності та механізмів прийняття рішень. Якщо приватне акціонерне товариство повністю контролюється одним або кількома власниками, то після розміщення акцій ситуація змінюється кардинально: коло акціонерів значно розширюється, а роль теперішніх власників в управлінні істотно обмежується. Для вирішення цього дисонансу використовуються механізми, які б дозволяли у нових умовах захистити інтереси інвесторів. З цією метою створюються відповідні представницькі структури, до складу яких вводяться представники інвесторів або незалежні директори, що гарантуватимуть дотримання прав інвесторів та прийняття всіх важливих рішень обґрунтовано. При цьому побудована стратегія діяльності підприємства повинна бути прозорою, але невразливою, тобто мати баланс між необхідністю розкривати більше інформації, не розголошуючи при цьому таємниці конкурентам чи іншим сторонам.

По-третє, керівництву потрібно розробити ефективну інформаційну кампанію відповідно до сформульованої привабливої для інвесторів концепції створення вартості. Найоптимальнішим варіантом є формування комунікаційної стратегії, високопрофесійного відділу зі зв'язків з інвесторами, який відповідатиме за налагодження стандартизованих та ефективних процедур збирання та поширення інформації. З погляду форми і змісту — треба коректно доносити до широкого загалу інформацію про діяльність, у тому числі й негативну.

По-четверте, важливим для репутації підприємства є правильне управління процесом первинного розміщення й налагодження взаємодії зі всіма залученими сторонами. Це положення має виключне значення для вітчизняних підприємств. На думку експертів, необхідною є й певна критична маса — у разі розміщення на міжнародних майданчиках оборот підприємства повинен сягати не менше 500 млн доларів

США. Також у процесі IPO емітенту потрібно у стислі терміни виконати досить широкий спектр робіт для приведення підприємства у відповідність до вимог. Тому якість розміщення багато в чому залежить від того, наскільки добре компанія управлятиме цим процесом від початку до кінця. Зазвичай він триває приблизно 20 тижнів та проходить у три етапи, після чого розпочнеться торгівля акціями на біржі. Перший етап полягає у підготовці та перевірці компанією необхідної документації. Інвестиційні банки, консультанти, аудитори проводять *due diligence*. Розробляється пов'язана з розміщенням маркетингова та PR-кампанія. На другому етапі проспект емісії та заявка на лістинг подаються у регулювальні органи, емісія затверджується, уточнюється проспект емісії, готуються презентації для аналітиків та інвесторів. На завершальному етапі проводяться презентації, переглядаються матеріали, щоб не допустити розголошення закритої інформації, приймаються рішення щодо ціни угоди та угода закривається.

Тут важливо попередити можливе заниження ціни акцій шляхом згуртування всіх залучених сторін (інвестиційних банків, аналітиків тощо) та чіткої координації їх дій. Для інвесторів важливо розуміти, на що підуть отримані від IPO кошти, яка сума розміщення та частка пакета акцій, що пропонуються. Також звертається увага на стратегію і ступінь зрілості бізнесу, стан корпоративного управління та організаційну готовність підприємства функціонувати як публічне. Важливе значення має той факт, наскільки переконливою та привабливою є концепція створення вартості.

Мезонінне фінансування можна вважати одним з альтернативних джерел залучення інвестиційних ресурсів, за нашими спостереженнями, воно не є надто поширеним серед вітчизняних компаній. Термін «мезонінне фінансування» (від італ. *Mezzanine* (півповерх)) використовується для узагальнення гібридних форм фінансування, як щось середнє між боргом та власністю, передбачає купівлю цільової фірми та її перетворення на головного акціонера. Це, на нашу думку, адекватний фінансовий інструмент для змін у структурі власності або для створення дочірніх компаній бізнесу. Основною метою мезонінного фінансування є заповнення прогалів у структурі капіталу підприємства — коли воно не може отримати від позичальників додаткові кошти, оскільки компонент власності замалий для угоди. Така форма фінансування є прийнятною для бізнесу зі стабільними прибутками, вона забезпечує зростання та розширення фінансування, захищає від фінансового дефіциту й надає капітальне забезпечення для бізнес-проектів, для яких традиційне боргове фінансування або неможливе, або не доступне.

Мезонінне фінансування відбувається у формі акціонерних варіантів (акцій на пред'явника), за якими купонні виплати здійснюються одноразово або на вимогу. Це дає раціональність для ставки дохідності, яка зазвичай вища, ніж для позикових форм та дещо нижча, ніж для акціонування. Відсоток доходу для мезонінних інвесторів становить 15—20 %. Профіль ризику повернення залежить від специфічної структури мезонінного фінансування, яке відзначається гнучкою структурою повернення та його термінів для мезонінних інструментів залежно від позицій ліквідності підприємства. Практикою доведено, що у разі банкрутства мезонінні фонди трактуються як квазівласність чистої власності, тобто інвестори мають пріоритетне право на отримання відшкодувань порівняно з власниками акцій.

Обсяги та джерела формування й алокації інвестиційних ресурсів підприємствами багато в чому визначаються вартістю їх залучення, при цьому середньозважена вартість інвестиційного капіталу, що формується, повинна обов'язково зіставлятися з розміром ефекту від його використання у процесі інвестування. Отже, залучення інвестиційних ресурсів має бути економічно виправданим та здійснюватися з мінімально можливими витратами для підприємства.

Управління інвестиційним забезпеченням діяльності публічного підприємства передбачає її функціонування на публічних ринках капіталу, що майже автоматично визначає вектор і формат її основних параметрів поточної та стратегічної активності. Приймаючи рішення про вихід на міжнародні ринки капіталу, підприємства відкривають собі доступ до ресурсів, здатних забезпечити їх інвестиційні потреби у розвитку. Водночас нами визначено, що підприємства зобов'язують себе відповідати трьом групам критеріїв доцільності під час презентації публічному інвестору

Для успішного позиціонування підприємства на міжнародних ринках капіталу та ефективного використання технологій залучення публічних інвестиційних ресурсів, окрім організаційних вимог, таких як наявність корпоративної культури управління, чіткої організаційної структури, відкритої інформаційної політики за певними аспектами діяльності, існує ще й низка фінансово-економічних — оптимальне співвідношення показників рентабельності інвестованого капіталу та середньозваженої його вартості (понад 1), оборот підприємства не менше 500 млн доларів США тощо.

Недотримання зазначених вище вимог призводить у подальшому до недооцінки підприємства на міжнародних ринках капіталу, недоотримання потенційно можливого обсягу інвестиційних ресурсів та погіршення привабливості підприємства і його репутації, як нездатного адекватно й ефективно управляти процесом залучення, а отже й інвестиційним забезпеченням своєї діяльності. Названими причинами ми пояснюємо потребу надретельного всебічного аналізу активності підприємства та підготовчої роботи, спрямованої на досягнення відповідності встановленим вимогам для здобуття максимальної ефективності.

Нами виявлено, що технології використання інвестиційних ресурсів залежать від стадій життєвого циклу, на яких перебуває підприємство у даний період часу.

Як бачимо, форми інвестиційного забезпечення діяльності підприємства дуже залежні від стадії розвитку підприємства. Правильний вибір адекватних інвестиційних інструментів є гарантом отримання максимального ефекту від їх використання. Таким чином, публічні інвестиції доцільні на стадії стабільного зростання. Також, приймаючи до уваги стадію життєвого циклу розвитку підприємства, важливим моментом залишається урахування та пов'язання її із загальною інвестиційною концепцією розвитку.

У межах цього фокусом є публічні підприємства, однією зі стратегічних цілей яких, у контексті інвестиційного забезпечення їх діяльності, є отримання доступу до потрібних для розвитку інвестиційних ресурсів, що можливе через ефективну присутність на міжнародних ринках капіталу.

Для інвестиційного забезпечення діяльності компаній квадранта 3 найдоцільнішою є технологія LBO-фондів, які намагаються розвинути її, вивести на біржу та продати. Інколи, перед проведенням первинного розміщення LBO-фонди залучають мезонінне інвестування від інших прямих інвесторів, яких називають PreIPO-фондами. У даному квадранті ми не згадували про MBO-фонди, оскільки вони намагаються продати проінвестовану компанію менеджерам — ініціаторам інвестиційного проекту. Однак, якщо MBO-фонд дістає можливість вивести компанію на біржу та провести повторне розміщення, він працює як LBO-фонд.

Мезонінне фінансування — останній вид фінансування перед IPO, на відміну від приватного розміщення, коли компанія обіцяє інвесторам провести публічне розміщення через певний час, тим самим створюючи умови для цільового заробітку інвестора, у цьому разі інвестор може отримати свій

цільовий заробіток без IPO. На перший погляд, мезонінне фінансування — це борг, однак він може бути у будь-який момент конвертований в акції. Також під час обговорення умов отримання мезонінних інвестиційних ресурсів розрахунок частки у власному капіталі здійснюється у такий самий спосіб, як і для інших прямих інвесторів. Інколи мезонінний інвестор може профінансувати діяльність підприємства, яке не мало прямих інвесторів. Особливо така ситуація характерна для життєвого циклу підприємства «зрілість». Отже, життєвий цикл розвитку підприємства має вирішальний вплив на вибір форм інвестиційного забезпечення його діяльності та зумовлює вибір оптимальних технологій формування й використання необхідних інвестиційних ресурсів.

У сегменті публічного капіталу результати дослідження показали, що найефективнішим стратегічним варіантом інвестування є повторне розміщення акцій як найприбутковіший вид інвестицій або продаж бізнесу стратегічному інвестору.

За результатами дослідження інвестиційних аспектів діяльності ПАТ можна розділити підприємства, що проводять первинне розміщення (IPO), на два типи, і мотиви для виходу на біржу у кожному разі будуть свої. Одні потребують додаткові вливання для фінансування зростання, інші не потребують додаткових коштів для забезпечення своєї діяльності. У цьому разі мотиви IPO полягають у тому, що власники бажають докорінно змінити структуру управління бізнесу. Це, у певному сенсі, можна порівняти з культурною революцією, коли власники пройшли етап активної участі в оперативному управлінні і бажають розділити функції менеджера та власника. Первинне публічне розміщення акцій дає можливість здійснити такий розподіл.

У процесі аналізу діяльності публічних акціонерних товариств можна визначити критерії та передумови прийняття рішень щодо залучення інвестиційних ресурсів на міжнародних ринках капіталу. Їх підґрунтям є корпоративні знання компаній щодо досвіду здійснення інвестиційного забезпечення. Нами виокремлено параметри доцільності проведення первинного публічного розміщення акцій (IPO):

- можливості залучення значних обсягів інвестиційних ресурсів за нижчою відсотковою ставкою їх повернення;
- оптимізація структури капіталу;
- створення рейтингової історії та репутації підприємства як передумов для постійного зростання вартості бізнесу і можливостей його подальшого продажу;
- отримання тривалого доступу до необхідних інвестиційних ресурсів шляхом реалізації різноманітних технологій повторних розміщень.

Оцінка стратегічних активів не обмежується лише наявними у підприємства ресурсами, а також враховує ті, що їх підприємство може потенційно залучити для створення/підвищення цінності. Емпіричні результати доводять, що збільшення вартості підприємства, яке функціонує у ринкових умовах, є найпоширенішою стратегічною метою розвитку. Результати джерелознавчих пошуків дозволили виявити пануючу у сучасному менеджменті думку, що в економіці визначальною метою існування компанії є максимізація багатства її власників, яке складається із поточних доходів і доходів від зростання капіталізації підприємства. Загальним висновком є те, що всі дії, управлінські рішення, методи та прийоми менеджменту мають сприяти зростанню вартості бізнесу.

Як бачимо, динамічні здатності в інвестиційній сфері та релевантні інвестиційні рішення посідають одне з основних місць серед детермінант створення вартості, тому їх формування, ефективне використання та пошук інноваційних джерел для подальшої реконфігурації у нові динамічні компетенції, що відповідають новим вимогам ринкового середовища, на нашу думку, є визначальними регуляторами підвищення вартості підприємства.

Розвиток вітчизняних публічних акціонерних товариств стримується недостатністю доступних обсягів капіталовкладень для забезпечення інвестиційних потреб та їх порівняною дороговизною, внаслідок чого ПАТ тяжіють до інтеграції у світові ринки капіталу з активним використанням технологій залучення необхідних інвестиційних ресурсів. Особливість діяльності ПАТ в Україні полягає в отриманні ними рікардіанських рент, що є середніми по галузі і формуються доходами від використання традиційних ресурсів і компетенцій. Тим часом в агропромислових формувань, результати оцінювання інвестиційного забезпечення діяльності яких показало ліпші результати, ідентифіковано ознаки динамічних організаційних здатностей в інвестиційній сфері і отримання ними шумпетеріанських економічних рент. Базисом останніх є експліцитні та імпліцитні знання, що були отримані під час вирішення окремих проблем у минулому, наприклад, залучення інвестицій на

світових ринках капіталу шляхом публічного або приватного розміщення, і можуть використовуватися підприємством для розв'язання подібних (але не ідентичних) проблем та ситуацій із забезпеченням при цьому належної гнучкості.

Лекція 11. Знання як ключовий ресурс для забезпечення конкурентоспроможності підприємства

Інновації та нові знання, без яких неможливе сучасне виробництво, ґрунтуються не лише на наукових відкриттях і швидкому навчанні співробітників, а й на зв'язках, взаємній підтримці та довірі, що оцінюються соціальним капіталом. Загальноосвітні тенденції економічного розвитку постіндустріального суспільства вимагають від вітчизняних підприємств особливої уваги до можливостей застосування досвіду розвинутих країн з формування соціального капіталу підприємства як необхідної умови його конкурентоспроможності в сучасних реаліях. Вивчення феномену соціального капіталу як економічної категорії та ступеня його ефективності стають однією з найважливіших проблем сучасної економічної теорії.

Відаючи належне наявному теоретико-методологічному доробку з даної проблематики, треба зазначити, що дефініція соціального капіталу ще не знайшла свого остаточного тлумачення у світовій та вітчизняній суспільній науці і продовжує залишатись об'єктом досліджень як для економістів, так і для соціологів, політологів тощо.

Аналіз і узагальнення літератури дає підстави визначити соціальний капітал як предмет менеджменту на рівні виробничої організації. На рівні організації соціальний капітал можна визначити як нематеріальний актив, що створюється організацією через систему соціальних взаємовідносин на внутрішньоорганізаційному, міжорганізаційному й організаційно-інституціональному рівні та чинить синергетичний вплив на результати її діяльності завдяки здатності мобілізувати ресурси чи знижувати витрати. При цьому організація виступає в ролі колективного актора, носія певного соціального капіталу. Особливістю цього визначення є виокремлення двох форм існування соціального капіталу виробничої організації, а саме: взаємодії співробітників у системі внутрішнього середовища організації та зовнішньої взаємодії організації як соціального утворення із суб'єктами зовнішнього середовища.

У словосполученні «соціальний капітал» слово «соціальний» апелює до характеристики його втіленості у мережі зв'язків, а слово «капітал» — до можливостей отримання конкурентних переваг від його використання шляхом активного, усвідомленого необхідного вибудовування соціальних відносин. Украй важливо визначити сутність і місце соціального капіталу в системі економічних ресурсів, адже часто піддається сумніву навіть правомірність використання терміна «капітал» у даному контексті. Виникає питання, чи можна вважати соціальний капітал складовою економічних ресурсів, чи лише фактором, що сприяє їх ефективнішій реалізації, компонентом соціально-економічних відносин?

Для соціального капіталу характерні певні властивості, якими він подібний до інших форм капіталу, особливо людського капіталу. Однак є кілька суттєвих відмінностей між соціальним та іншими формами капіталу. На відміну від них соціальний капітал втілюється не в певних об'єктах або суб'єктах, а соціальних відносинах суб'єктів. Тому він не є власністю суб'єкта, що його використовує. Як інші форми капіталу соціальний капітал є довгостроковим ресурсом, для збереження і відтворення якого потрібні інвестиції в його розвиток. Як і людський капітал, соціальний капітал збільшується у процесі його використання.

Аналіз складових соціального капіталу свідчить про те, що він не має матеріальної форми існування, тому встановити й оцінити його з використанням поняття доданої вартості неможливо. Однак соціальний капітал створює не додану вартість товару, а додану цінність людині — носію відносин і учаснику взаємодії з колегами й керівниками, а також і виробничій організації.

Після порівняння характеристик капіталів та визначення структури соціального капіталу доцільно показати місце останнього у системі форм інтелектуального капіталу підприємства, взаємозв'язок соціального, людського та інтелектуального капіталів.

Соціальний капітал не є власністю підприємства, але пов'язаний з інтелектуальним капіталом. У разі продажу підприємства соціальний капітал (у вигляді досвіду, духовних цінностей) залишається, тому що його носії (персонал) продовжують працювати незалежно від зміни власників. На думку С. М. Клімова, основний внесок соціального капіталу до інтелектуальної ефективності підприємства складається у підсиленні мережевого ефекту. Так чи інакше, потреба введення поняття соціальний капітал зумовлена впровадженням нових інтелектуальних технологій, що вимагають підвищення не тільки творчих здібностей людини, а й вдосконалення соціальної сторони її праці.

М. Армстронг виокремлює три складові інтелектуального капіталу: людський, соціальний та організаційний капіталі. Людський капітал — сукупність знань, навичок, здоров'я людей. Соціальний капітал — знання, які передаються і розвиваються через взаємовідносини між людьми. Організаційний капітал — інституціоналізовані знання. На нашу думку, саме остання схема є найоптимальнішою. Такої ж думки дотримується В. Іноземцев.

Оскільки соціальний капітал є відносно новим предметом уваги менеджерів, істотним критерієм для оцінювання можливостей його формування та розвитку є наявність у менеджерів знань і навичок щодо роботи з ним. Їх відсутність суттєво зменшує надійність впливу керівників на поведінку підлеглих і ділових партнерів.

Визначені вище критерії слід конкретизувати у такі характеристики, що уможливають виконання їх операціоналізації, обґрунтування способів збирання інформації (спостереження, письмове анкетування, усне опитування, психологічне тестування, фотографія робочого дня, соціометричне обстеження колективу тощо). Менеджер має знати переваги та обмеження кожного способу, тому йому слід час від часу виконувати їх критичний аналіз і апробацію. Дослідженнями встановлено, що використання в оцінках внутрішньої складової соціального капіталу психологічних тестів дає змогу виявити психологічні особливості кожного працівника, організувати розподіл доручень так, щоб їх зміст відповідав психологічним особливостям виконавця. Високу ефективність в аналізі психологічної сумісності працівників показали технології соціоніки. На основі використання усного опитування чи анкетування створюються підстави об'єднання в групи людей, які мають ідентичні чи різні уявлення щодо процесів чи предметів трудової діяльності. В першому випадку це сприятиме формуванню клімату злагоди в колективі, у другому — актуалізуватиме дискусії у ході розв'язання критичних ситуацій, які щораз частіше з'являються в життєдіяльності організацій. Пошук резервів розвитку внутрішнього соціального капіталу можна виконувати як в порядку від загального оцінювання до конкретизації кожної складової, так і від оцінювання кожної складової до аналізу соціального капіталу загалом. Перший шлях передбачає спочатку вимірювання ступеня довіри в колективі, а потім — визначення факторів, що її формують. Другий — передбачає оцінку психологічних особливостей кожного працівника, на основі якої формується уява про можливість забезпечення психологічного комфорту, психологічної сумісності, що впливають на формування клімату злагоди та довіри.

Надзвичайно важливим для української економіки є західний досвід більш повного використання значно зростого професійного потенціалу співробітників, який веде до демократизації. Поступово закріплюючись цей процес стає однією з необхідних умов життєдіяльності бізнесу. На зміну жорсткому менеджменту, що потребує безумовного виконання наказів і поділяє виробничий колектив на керівників і підлеглих, поступово приходить демократичне, «м'яке» управління працею, яке заохочує ініціативу і творчість. Серед українських робітників, особливо на підприємствах машинобудування, немало таких, які прагнуть до самостійних, відповідальних рішень, пов'язаних з удосконаленням технології виробництва, охоче беруть участь у роботі з координації спільних зусиль колективу, висловлюють готовність брати на себе відповідальність за безперебійну роботу дорогого і складного обладнання тощо. Досвід командної роботи працівників накопичений і на Новокраматорському машинобудівному заводі. До складу 460 робочих бригад цього підприємства входять близько 5000 робітників (60 % їх кількості). В командах працівники одержують нові навички та підвищують свою кваліфікацію, адже постійно перебувають у творчому процесі: кожен вчиться сам і водночас навчає інших. Форми колективної роботи дістали розвиток також у конструкторських і технологічних відділах. У цих службах створено сім мультидисциплінарних комплексних команд. До їх складу включаються висококваліфіковані спеціалісти з різних підрозділів — провідні конструктори, технологи, металурги, економісти. Перед групами поставлено завдання: на колективній основі оперативно шукати оптимальні рішення з удосконалення технічних проектів та зниження собівартості їх виготовлення. Колективна робота мультидисциплінарних комплексних команд дозволяє повніше використовувати ідеї та творчий потенціал спеціалістів різного профілю, адже колективна робота продуктивніша, ніж індивідуальна (якщо, звичайно, враховано оптимальну кількість людей у групах).

Колективний пошук розв'язання проблем дає необхідний результат в оперативному режимі: альтернативні варіанти рішень одночасно оцінюються і технологом, і економістом. Крім того, керівники підрозділів почали створювати в своїх підрозділах відокремлені робочі групи, націлені на вирішення конкретних проблем. Так, у відділі головного технолога створено групу з

висококваліфікованих та досвідчених спеціалістів для вирішення комплексу питань, пов'язаних зі зниженням трудомісткості технологічних процесів.

На підприємстві навчання стає засобом генерації нових знань: запропоновані та впроваджуються нові персонал-технології ХХІ ст., які визначають політику безперервного професійного розвитку кадрового складу. Крім того, для організації вільного обігу ідей створена корпоративна дивізійна оргструктура управління: основними структурними підрозділами стали спеціалізовані центри прибутку, які охоплюють окремі технологічно завершені процеси. При цьому більше враховуються інтереси замовників — створення вартості стає одним із важливих критеріїв роботи як для всього заводу, так і для окремих підрозділів. Тож провідною ланкою і показником успіху стає задоволення потреб конкретного споживача, адже вважається, що виробництво товарів зростатиме і прибуток забезпечуватиметься, якщо споживачі будуть задоволені.

Наведені та інші приклади ефективної роботи сучасних підприємств, дозволяють зробити висновок: до факторів підвищення ефективності діяльності передових підприємств можна віднести формування соціального капіталу, який розвиває здатність до взаємного навчання й роботи у команді, полегшує передавання інформації в масштабах підприємства і цим збільшує обсяг людського капіталу та сприяє його ефективнішій реалізації, а отже, підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

Організаційною основою долучення індивідуумів до інноваційного процесу є мережевий принцип. Він дає змогу формувати транснаціональні інноваційні структури і забезпечує щільну взаємодію усіх учасників процесу — наукових лабораторій і виробничих цехів, маркетингових структур і конструкторських бюро, сфери ділових послуг, фінансових інституцій і споживачів. Мережевий принцип впровадження інноваційних процесів, що передбачає прямі та зворотні зв'язки, забезпечує синергетичний ефект, без якого інноваційний розвиток неможливий.

Однією з найважливіших особливостей соціального капіталу є те, що він зв'язує в єдину мережу наявні ресурси, багатократно збільшуючи їхній потенціал і використовувати їх у взаємозв'язку ефективніше, ніж окремо. Таким чином, призначенням соціального капіталу стає посередництво між акторами (суб'єктами соціальних відносин), ресурсами, капіталами щодо об'єднання їх в єдину функціональну мережу. Основна функція соціального капіталу — забезпечення доступу суб'єктів до благ і цінностей, збільшення обсягу доступних ресурсів, а також зниження витрат, пов'язаних з отриманням цього доступу. Соціальний капітал дає можливість використовувати ті ресурси, якими даний індивід не володіє, а також багатократно підвищувати цінність наявних ресурсів.

Під соціальним капіталом розуміємо зв'язки, а також визнані норми й цінності, що сприяють взаємодії усередині груп чи між ними та застосування яких уможливорює отримання певного соціально-економічного ефекту. «Соціальний капітал може бути визначений як деякий набір суспільних відносин, що мінімізує операційні витрати інформації у межах всієї економіки».

Соціальний капітал визначається тим, що кожен індивід інтегрований до міжособистісних відносин. Діалог, відкритість дозволяють людям отримувати інформацію один від одного. Такий постійний процес збагачує індивіда і тим самим соціальний капітал нагромаджується та передається від покоління до покоління. Тому стає актуальним виявлення потреби збагачення та нагромадження соціального капіталу в трансформаційних умовах України.

Засновник теорії соціального капіталу Дж. Коулман визначає його як «здатність індивідів розпоряджатися обмеженими ресурсами на основі свого членства в певній соціальній мережі або більш широкій соціальній структурі... Здатність до нагромадження соціального капіталу не є індивідуальною характеристикою особистості, вона є особливістю тієї мережі відносин, яку будує індивід. Отже, соціальний капітал — продукт включення людини до соціальної структури».

Практично всі наші інтелектуальні переваги — у знаннях, що передаються суспільством, які здобуваються в процесі соціалізації, інтеграції в систему суспільних відносин. Ці знання характеризують соціальний інтелектуальний рівень.

До соціального капіталу мають стосунок усі ті чинники, що створюють можливість виникнення й розвитку соціальних зв'язків і забезпечують їх збереження. Наприклад, природні ресурси і технології, які використовує підприємство, склад персоналу можуть не змінюватися, а його соціальний капітал може зростати в міру розвитку зовнішніх зв'язків і іміджу підприємства. Тож соціальний капітал тільки сприяє розвитку інтелектуального капіталу, тобто їх органічна взаємодія позитивно впливає на реноме та стан справ на підприємстві.

Загалом, в основі поняття «соціальний капітал» лежить ідея очікування на віддачу від інвестицій у соціальні відносини. Індивідууми вступають у соціальні відносини і включаються у певні стосунки для одержання прибутку. Проведені нами теоретико-методологічні дослідження демонструють те, що основою прибутку можуть стати як мінімум чотири найважливіші групи ресурсів, що виникають та підсилюються саме завдяки соціальним зв'язкам і дозволяють підвищити ефективність економічної діяльності.

По-перше, доступ до інформації. Для звичайних ринкових відносин характерна недосконалість інформації, тобто її закритість, недоступність, однобічність і відповідно високі витрати на одержання повної, достовірної та об'єктивної інформації. Соціальні зв'язки у певному середовищі і на певних ієрархічних рівнях (що мають найбільш повну інформацію про поточні потреби і перспективи розвитку ринку) надають індивідууму корисні відомості, які не доступні з інших джерел, про можливості та варіанти найбільш вигідної поведінки на ринку. По-друге, соціальні зв'язки можуть впливати на менеджерів з персоналу чи керівників підприємства, тобто на осіб, які приймають важливі кадрові рішення про наймання, звільнення, просування працівника. Суб'єктивність оцінок працівника залишається великою, особливо якщо йдеться не про конкретні результати вже завершеної діяльності, а про потенційні можливості людини на новому робочому місці, про її здібності як організатора, лідера, керівника. По-третє, соціальні зв'язки індивіда можуть сприйматися підприємством як деякі соціальні гарантії, що забезпечують доступ до певних соціальних ресурсів. По-четверте, соціальні зв'язки підсилюють і прискорюють процес визнання й адаптації нового працівника на підприємстві. Належність до певної соціальної групи автоматично має на увазі поділ її інтересів і цінностей, що своєю чергою, забезпечує не тільки емоційну підтримку, а й високий ступінь довіри до новачка в колективі.

Існують певні практичні форми інвестицій у розвиток соціального капіталу.

По-перше, посилення довіри. Довіра починається з демонстрації такої стабільної поведінки, яка не викликала б недовіри, тобто з прозорої та справедливої політики організації стосовно співробітників. Важливо також, щоб керівництво само демонструвало довіру до співробітників.

По-друге, розвиток співробітництва. У високорозвинених організаціях, як правило, існують чіткі і стійкі норми щодо співробітництва. У формуванні готовності до співробітництва важливу роль відіграє система цілей організації. Якщо ця система є чіткою, усвідомленою та реалістичною і при тому відомою всім співробітникам, вони відчують співзвучність цілей організації та своїх особистих і присвоюють корпоративну систему цілей та цінностей. Високій культурі співробітництва також сприяє наявність в організації низки певних правил відносно порядку заповнення вакансій, відвідування професійних і освітніх заходів. Сьогодні роботодавці вкрай негативно оцінюють у потенційних кандидатів відсутність бажання співпрацювати.

Перед сучасними менеджерами постає важливе завдання: знайти механізм впливу на новий вид нематеріальних ресурсів — соціальний капітал. Передусім для цього потрібно навчитися проводити його якісно-кількісне оцінювання. Воно можливе з використанням технології структурної та факторної операціоналізації. Це дозволить виявити складові соціального капіталу, які потребують уваги, та фактори, що найістотніше впливають на його формування та розвиток. Структурна операціоналізація соціального капіталу дає змогу виокремити його елементи: довіру, взаємодію, організаційну культуру. Наступним етапом кількісно-якісного моделювання соціального капіталу є операціоналізація цих складових, тобто визначення їх суттєвих ознак, які можна оцінити експертним шляхом. Узагальнивши погляди різних вчених, можна дати таке визначення: соціальний капітал — функціонуючі знання та інформація, які поширюються і розвиваються через взаємовідносини між людьми, а також сукупність самих соціальних взаємовідносин, що регулюються правовими та соціальними нормами.

Лекція 12. Методичні засади оцінювання знаньєвих ресурсів

Розвиток підприємства успішний лише за умови залучення й ефективного використання всіх необхідних ресурсів, при цьому важливим методологічним питанням є оцінювання ресурсних потреб підприємства. На відміну від традиційних матеріальних ресурсів, сама можливість оцінювання такого ресурсу, як «знання», є дискусійною.

У результаті систематизації наукових поглядів на оцінювання знань отримано чотири спрямування. Прибічники першого стоять на позиціях неможливості оцінювання знань, оскільки знання не віддільні від людини і самі по собі не є предметом ринкового обміну. Другий підхід доводить неможливість вартісного оцінювання, оскільки знання — це ідеї, а отже вони не мають кількісно-цінових параметрів. Прибічники третього підходу стверджують про неможливість прямого вартісного оцінювання, але пропонують проводити їх опосередковане оцінювання, тобто оцінювати вартість «носія знань». Розглядаючи підприємство як такого носія, вартісною оцінкою знань прийнято вважати різницю між вартістю підприємства та вартістю його матеріальних активів. Четвертий підхід базується на ідеї доцільності прямої вартісної оцінки, причому спроби оцінити вартість знань прямими методами ґрунтуються, як правило, на суто прикладному розумінні знань, втіленні їх у конкретному інтелектуальному продукті. Інколи пряма вартісна оцінка знань просто ототожнюється з оцінкою нематеріальних активів, з іншого боку, знання розглядаються як результат навчання персоналу, тобто, підраховуються витрати на освіту. Згідно з ресурсним підходом, знання не можна продати і/або придбати на ринку, оскільки вони є унікальними і дуже специфічними, тобто для застосування поза межами підприємства — носія знань — вони є непридатними. Це «безцінні» знання в прямому сенсі слова. Витрати ж на створення таких знань дуже складно оцінити. Оскільки, з одного боку спостерігається тенденція до самоприрощення знань, тобто приріст знань є випереджальним стосовно приросту витрат на них, з другого боку, знання старіють під впливом НПП і втрачаються внаслідок природної схильності людини до забування.

Знання не мають матеріальної субстанції — це передусім ідеї. Оцінювання ідей неможливе на основі кількісно-цінових їх параметрів, слід враховувати цілу низку якісних характеристик, таких як: унікальність, глибина, своєчасність тощо. Усе це підводить до думки про доцільність застосування методів експертних оцінок. Причому такі методи можуть застосовуватись у процесі оцінювання як усього комплексу знань підприємства, так і щодо придатності конкретних ідей до використання у ролі ресурсу, наприклад інноваційної діяльності підприємства.

На користь оцінювання ідей свідчить затратність процесу розробки нової продукції і так званої ринкової перевірки її комерційної цінності для підприємства. Тому успішність ідей доцільно оцінювати на ранніх стадіях бізнес-циклу. Логіку поступового відбору (скринінгу) з множини «незрілих» ідей найбільш придатної для втілення підприємством ілюструє модель «Лійка» Уілрайта—Кларка (рис).

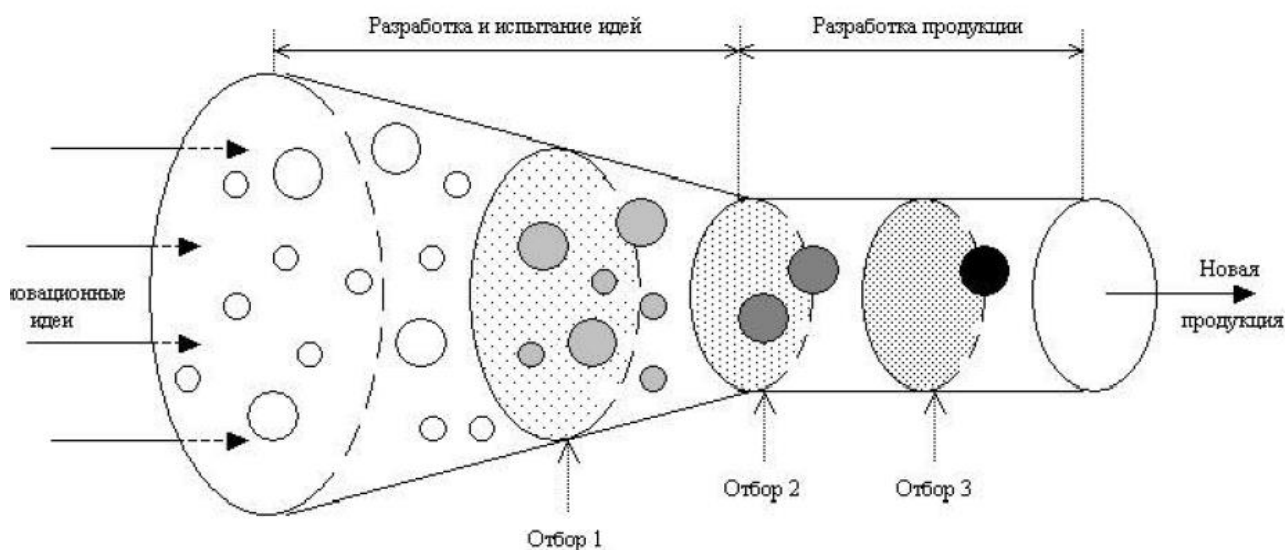


Рис. Модель скринінгу ідей «Лійка» Уілрайта—Кларка

Ефективне управління у світлі даної моделі уявляється як процес розширення входу лійки і звуження її горловини. Перше вимагає від підприємства збільшення бази знань і доступу до інформації для генерації більшої кількості нових ідей продуктів та процесів, друге — ефективності процесу відбору ідей відповідно до технологічних і фінансових ресурсів та стратегічних цілей підприємства.

Результати процесу скринінгу ідей являють собою їх бальну оцінку, яка в подальшому може бути перетворена на пункт рейтингу. Сам процес оцінювання є варіативним і знаходить широке відображення у вітчизняних теоретико-прикладних дослідженнях. Так, найбільшу простоту використання передбачає метод суми балів за кількістю позитивних відповідей на «бінарні запитання» (такі, що передбачають два варіанти відповідей: «так» або «ні»). Для цього фахівці, що займаються експертизою інвестиційних проектів, пропонують ініціаторові проекту відповісти на певний перелік запитань, доцільною є процедура оцінювання ідеї як з позиції особистих можливостей автора/колективу авторів, так і з позиції ринку.

Порівняно складнішою є методика експертних оцінок з ранжируванням або визначенням вагомості оцінюваних параметрів і зазначенням міри реалізації конкретного пункту оцінки ідеї в балах. Критеріями оцінювання ідеї у ході її експертного скринінгу, на думку науковців з Новосибірського університету, можуть бути: потреби ринку (що потрібно замовникові?) та наскільки великий ринок (чи не дуже обмежена сфера застосування ідеї?); технологія (чи є вона новою або істотно поліпшеною чи такою, що адаптується?) та конкурентоспроможність технології; чи достатньо наявних ресурсів (фінансових, матеріальних, людських)? Набір критеріїв оцінювання ідеї може варіювати і залежить від пріоритетів підприємства-новатора. В разі якщо складно використовувати бальну шкалу опитувань, для оцінювання ідей, можуть застосовуватися вербальні оцінки з подальшим переведенням їх у цифрові значення. Методичним інструментом унаочнення результатів проведеного скринінгу є профіль ідеї.

Сучасною тенденцією є застосування у процесі оцінювання ідей концепції *Cocreation*, що передбачає встановлення тісних взаємовідносин між підприємством-виробником та споживачами його продукції, причому споживачі беруть участь не тільки в тестуванні вже готового продукту, а й в розробленні й оцінюванні ідей нових товарів. Такі найбільші компанії, як P&g, Henkel, Mcdonald's, Unilever, Kraft Foods активно працюють над налагодженням постійного зворотного зв'язку між споживачами і своїми фахівцями з маркетингу. «Споживачі не пропонують нам завершених рішень, вони просто змушують нас розмірковувати поіншому. Після закінчення триденних сесій з такими споживачами ми отримуємо набір споживчих інсайтів — інформації про пережитий споживчий досвід, покупки, їх потреби та очікування. Ці первинні концепти ретельно доопрацьовуються і кількісно оцінюються», — зазначає Беатріс Бребіон-Бауберт¹. Отже, процес розробки нового продукту просувається від креативної генерації ідей до кількісного їх оцінювання на завершальній стадії розробок.

Оскільки знання не мають матеріальної форми, то продати або купити їх без певного «носія знань» не можливо. Розглядаючи підприємство як такого носія, вартісною оцінкою знань найчастіше вважають різницю між вартістю підприємства та вартістю його матеріальних активів². Зокрема, метод визначення надприбутку використовує поточну вартість чистих матеріальних активів як базу для розрахунку норми прибутку, а будь-які доходи, отримані понад цю норму, вважаються надприбутками і визначають вартість ресурсу «знання». Методи опосередкованого оцінювання ресурсу «знання» систематизовано.

Отже, цінність ресурсу «знання» може істотно підвищити вартість підприємства загалом. Відповідно, пріоритет прирощення вартості (управління вартістю) над управлінням прибутками є логічним наслідком невіддільності знань від підприємства, що відповідає сучасним тенденціям менеджменту.

Підґрунтям такого оцінювання є теорія «екстракції вартості знання» (*extracting knowledge value*), яка доводить, що нематеріальні витрати потрапляють у вартість продукції через перенесення частини вартості інтелектуального капіталу підприємства. Дана величина співвідноситься з обсягом кодифікованого знання (що зберігається й передається за допомогою носіїв у вигляді текстів, схем, малюнків і под.), що належить виробникові продукту. Механізмом, який стимулює кодифікування знання, а отже, і перехід на вищу стадію доданої вартості, вважається інтелектуальна власність, а наслідком кодифікування є підвищення ліквідності відповідних активів та прирощення доданої вартості знання.

З іншого боку, знання розглядаються як результат навчання персоналу, тобто підраховуються витрати на освіту. Так, наприклад, на основі порівняння витрат підприємства на освіту працівника і вартості придбання готового інтелектуального продукту на ринку приймається відповідне управлінське рішення.

Підсумовуючи, зазначимо, що запропонована систематизація наукових поглядів на оцінювання ресурсу «знання» шляхом об'єднання їх в чотири спрямування проілюстрована на окремих прикладах, перелік яких можна й надалі розширювати. Однак важливо дотримуватися думки про взаємодоповнюваність, а не антагонізм наукових поглядів, і комплексно застосовувати їх у процесі оцінювання ресурсних потреб підприємств.

Лекція 13. Планування матеріально-технічного забезпечення підприємства

Розвиток ринкових механізмів господарювання на рубежі тисячоліть в умовах подальшого міжнародного поділу праці та поглиблення глобалізаційних процесів світової економіки потребує перегляду традиційних поглядів на перспективні напрями розвитку економічної науки взагалі та окремих її предметних галузей зокрема. Йдеться про те, що будь-яка теорія має розвиватися у напрямі її здатності описати реальні процеси та явища економічного сьогодення. Причиною для цього є всебічне прагнення до зменшення рівня стихійності та непередбачуваності динамічних ринкових процесів. Подібний динамізм змушує економічних суб'єктів постійно пристосовуватися до змін ринкового середовища. Вихід-

- ними моментами для цього можна вважати такі:
- розвиток економічної науки у сучасних умовах не забезпечує можливості адекватної оцінки практики протікання реальних економічних процесів у реальних ринкових умовах;
- дослідження класичною та неокласичною економічними теоріями статичних економічних процесів, унаслідок чого не повною мірою вирішується одне з головних завдань економічної системи — забезпечення сприятливих умов для розширеного відтворення матеріальних та інших благ, а також прогнозування розвитку економічних систем;
- у класичній економічній теорії занадто мало уваги приділяється дослідженням ринкової невизначеності, до чого додається «втрата» з її поля зору людини як центральної фігури усіх без винятку суспільних та економічних процесів.

Однак насправді ринкове середовище чинить вирішальний вплив на вибір конкретного варіанта поведінки людини в конкретних ринкових умовах. Для прикладу пригадаємо велику частку імпульсних купівель, які не вкладаються у раціоналізм «людини-

калькулятора» і досліджуються у мотиваційній теорії поведінки споживачів. З цього приводу Е. Дж. Долан та Д. Ліндсей наводять критичний аналіз теорії повної раціональності.

У подальшому Г. Саймоном було запропоновано теорію обмеженої раціональності. Згідно з нею люди свідомо обирають такі варіанти поведінки, що якнайкраще відповідають їх цілям в умовах об'єктивної обмеженості можливостей отримання та опрацювання усієї необхідної для цього інформації².

З цією теорією корелює економічна теорія інформації Дж. Стіглера, який стверджував, що в ній не міститься готових альтернатив і люди не в змозі максимізувати будь-яку функцію корисності. Тому якщо витрати на пошук і отримання додаткової інформації про потрібний товар перевищуватимуть вигоду від переконання та впевненості у правильності власних дій, основою для прийняття відповідного рішення виступатиме попередній досвід прийняття аналогічних чи схожих рішень.

Джозеф Стігліц, інший нобелівський лауреат, ґрунтуючись на схожих методологічних принципах, більшою мірою досліджує дане питання на макрорівні, описуючи причини сучасних глобальних економічних криз. Тому ми говоримо про ірраціональність не лише поведінки окремих економічних індивідів, а також і ринкових систем, які вони складають (передусім, конкретних ринків товарів чи послуг). Як наслідок, динамізм ринкових процесів, що розглядається маркетинговою наукою як аксіома, зумовлює потребу критичного переосмислення багатьох постулатів класичної економічної науки як реакції на виклики економічного сьогодення.

Дослідник у даному разі стикається з багатьма різновекторними тенденціями у просторі і часі, які й зумовлюють стихійність та непередбачуваність ринкових процесів. Тому поняття «стабільність» набуває особливого забарвлення. Багато економістів у цьому вбачають вагому суперечність: з одного боку — тяжіння до концентрації капіталу та монополізму, а з другого — до постійного розширення конкуренції між товаровиробниками. Причому останнє розглядалося як один з головних регулювальних інструментів ринкових процесів. Тому на рубежі XIX—XX ст. у світовій практиці почали з'являтися перші закони, спрямовані на обмеження монополізму в економічних системах. Водночас економісти почали замислюватися над створенням теорії, яка б допомогла зменшити стихійність ринкових процесів та забезпечила б можливість окремим товаровиробникам успішно конкурувати у боротьбі за споживача. Така теорія з'явилася й дістала назву «маркетинг».

У сучасній системі економічних наук менеджмент і маркетинг вважаються прикладними науками, хоча саме вони на практиці становлять основу систем управління сучасними підприємствами

як складними економічними системами відкритого типу. Водночас нездатність багатьох економічних теорій визначити траєкторію розвитку основних ринкових параметрів чи характеристик спричиняє обмеженість їх практичного застосування на тлі багатьох викликів економічного сьогодення у вигляді різноманітних глобальних кризових явищ.

Іншим ключовим моментом у даному контексті є класична економічна суперечність між обмеженістю ресурсів економічних суб'єктів і безмежністю їх потреб. З погляду організації систем управління підприємствами йдеться про дотримання балансу між їх ресурсами та ринковими можливостями. Традиційно основна увага приділялася питанням оптимізації внутрішніх бізнес-процесів підприємства у цілком зрозумілих цілях зменшення виробничої собівартості, досягнення ефекту масштабу та ін. Проте на сучасному етапі розвитку як світової, так і вітчизняної економіки стала очевидною зміна традиційних ролей виробників, посередників і споживачів. Причому особливо змінилася роль останніх. Сьогодні саме вони виступають основними елементами ринкової системи, активно шукаючи нові способи задоволення власних потреб.

Глобальне посилення конкуренції ще більше загострило ситуацію. Адже сьогодні успіх у конкурентній боротьбі перебуває у площині глибокого знання та можливостей ефективного освоєння цільових ринків, забезпечення їх представників унікальними товарними пропозиціями, формування тривалих і ефективних зв'язків з ними, в основу чого покладено ідею всебічної ринкової орієнтації. Сьогодні завдяки цьому стає можливим говорити про лояльних до конкретного виробника і його торгових марок споживачів як про ключову маркетингову цінність. Адже якщо споживач, здійснюючи свій вибір в умовах розмаїття конкуруючих між собою товарних пропозицій, є основою і джерелом формування грошових потоків для конкретного підприємства, то лояльний споживач виступає джерелом формування додаткової вартості конкретного товару, збільшуючи його марочний капітал. Зауважимо, що це є основою сучасного брендингу, про що йтиметься далі.

Активна участь економічних суб'єктів у ринкових процесах сьогодні тісно пов'язана з комплексним використанням маркетингу як соціального та управлінського процесу. Саме це, на думку Ф. Котлера, уможливило розгляд компанії як активного суб'єкта ринку, зорієнтованого на задоволення потреб споживачів у конкурентній боротьбі, а навколишнє бізнес-середовище — як маркетингового: «Маркетингове середовище компанії складається з багатьох осіб і дій, які діють поза нею та впливають на розвиток і підтримку службами маркетингу взаємовигідних стосунків з цільовими споживачами. Воно створює можливості і загрози діяльності компанії. Успішні компанії усвідомлюють, наскільки важливо постійно стежити за змінами маркетингового середовища і своєчасно адаптуватися до них». Традиційно чинники навколишнього бізнес-середовища разом із його суб'єктами формують маркетингову систему: «Система маркетингу — це сукупність взаємопов'язаних і взаємодіючих суб'єктів, які включені у діяльність фірми. До їх числа відносяться товаровиробники, посередники, цільові ринки або їх окремі сегменти тощо, а також інформація, що надходить від покупців, цільових сегментів, обмеження, що диктуються дією чинників навколишнього бізнес-середовища».

Переплетіння функцій менеджменту і маркетингу забезпечило доступ маркетологам до стратегічних рівнів управління компаніями. Згодом маркетинг перетворився на головну функцію менеджменту і сьогодні він являє собою гнучку та високоадаптивну його підсистему. Визначальною складовою такого взаємозв'язку виступає система маркетингових досліджень, яка функціонує з метою збирання інформації та адекватного відтворення ринкової ситуації у розрізі як окремих суб'єктів, так і тенденцій її розвитку. Саме тому маркетингова інформація є невід'ємним атрибутом внутрішньофірмового стратегічного планування, яке має своїм результатом розробку корпоративної місії та стратегії діяльності в умовах ринку. У подальшому вони деталізуються у вигляді маркетингових стратегій та програм. Отже, уся діяльність фірми має бути спрямованою на формування лояльних до неї та її торгових марок груп споживачів.

Однак як вітчизняна, так і світова практика ведення бізнесу багата прикладами того, що слабка орієнтація менеджменту підприємств на задоволення потреб споживачів кращими, ніж у конкурентів, засобами і отримання за рахунок цього стабільних конкурентних переваг, неодмінно призводить до зацикловання маркетингу на питаннях використання традиційного набору маркетингових інструментів із комплексу «4Ps». Це особливо відчутно за істотної обмеженості ресурсів підприємств у несприятливих ринкових умовах, спричинених глобальними кризовими явищами. У таких умовах задекларована провідна роль маркетингового управління підприємствами обмежуватиметься лише

відділами маркетингу, а не пронизуватиме загальну філософію їх діяльності. Як наслідок, на рубежі ХХ—ХХІ ст. виникає відчутний розрив між маркетинговою теорією і практикою.

Ще одним важливим аспектом розвитку сучасного маркетингового менеджменту, що апелює до потреби перегляду класичної економічної парадигми, є тенденція до зміни традиційних розширених дивізіональних організаційних структур великих компаній. На відміну від таких форм з пірамідальною організаційною структурою, де топ-менеджмент приділяє чимало уваги управлінню величезною кількістю транзакційних витрат, у нових економічних умовах дедалі більше потрібно зосереджуватися на встановленні тривалих зв'язків із цільовими сегментами ринку.

Прості ринкові транзакції є вихідним моментом становлення взаємовідносин між економічними суб'єктами, коли ринкова ціна має властивість нести в собі усю необхідну їм інформацію. Головна роль маркетингу у такому разі полягатиме лише у пошуку контрагентів, що відповідає мікроекономічній парадигмі максимізації їх прибутків.

Подальше ускладнення взаємозв'язків економічних суб'єктів, обізнаність та довіра до певних торгових марок, виробників чи місць придбання товарів виступають основою повторюваних купівель, які сприяють зменшенню споживчих витрат часу на обробку інформації та пошук конкретної ринкової пропозиції. Тут продаж виступає кінцевим результатом маркетингового процесу, де на перший план виходить застосування засобів стимулювання збуту.

Паралельно зі збільшенням рівня обізнаності про характер споживчої поведінки та особливості конкуруючих товарних пропозицій на ринку виникають підстави для встановлення тривалих відносин між виробником та споживачем. У такому разі ціни вже є результатом процесу узгодження інтересів обох сторін, витоком для чого слугує усвідомлення їх взаємозалежності.

Сучасний етап розвитку ринкової економіки у світі та її глобалізаційні процеси багаті прикладами створення стратегічних альянсів, уся діяльність яких підпорядковується єдиній довгостроковій меті посилення власної конкурентоспроможності. Саме це дає підставу багатьом вченим вважати їх маркетинговим феноменом, зважаючи на його роль у стратегічному плануванні.

Зрозуміло, що такі підходи не можуть бути достатньою мірою розроблені у межах традиційної мікроекономічної парадигми максимізації прибутку. Йдеться про взаємне узгодження інтересів усіх без винятку суб'єктів обміну, які сьогодні розглядаються як партнери по бізнесу. Саме тому ми обстоюємо думку про те, що сучасна теорія маркетинг-менеджменту має ґрунтуватися на дослідженні «ціннісного підходу», тобто на врахуванні особливостей формування ланцюга споживчої цінності, що у своєму розвитку стосуватиметься усіх без винятку сторін обміну. З цього приводу варто навести думку Е. Колі та Б. Яворські, які наголошують на ролі останніх у формуванні системи маркетингового менеджменту, а тому передумови її виникнення визначають як організаційні фактори, що сприяють або перешкоджають реалізації на практиці концепції маркетингу як філософії бізнесу. Тому вихідним моментом ринкової орієнтації компанії, рівно як і впровадження маркетингової концепції як філософії її бізнесу, виступає рівень усвідомлення важливості даного процесу з боку представників її найвищих керівних ланок:

- ставлення до постійних змін у навколишньому бізнес-середовищі;
- здатність до оперативної реакції на подібні зміни та до постійного самонавчання (у тому числі й визнання помилок);
- налагодження адекватних комунікацій у межах організаційної структури компанії (передусім між її окремими підрозділами).
- Такий підхід здатен істотно зменшити ймовірність виникнення можливих конфліктів між окремими структурними підрозділами. Тому необхідно звернути увагу на причинно-наслідкові зв'язки між детермінантами ринкової орієнтації компанії та її реальним втіленням у контексті врахування інформації про розвиток ринкового середовища:
 - чим вищою є ринкова турбулентність, тим сильнішим є зв'язок між ринковою орієнтацією та станом бізнесу;
 - чим вищою є турбулентність технологій, тим слабкішим є зв'язок між ринковою орієнтацією та станом бізнесу в організації;
 - чим вища конкуренція, тим сильніший зв'язок між ринковою орієнтацією та станом справ у організації і навпаки;
 - чим слабшою є економіка, тим сильнішою є взаємозалежність між ринковою орієнтацією та діяльністю підприємства.

На думку Ж.-Ж. Ламбена, маркетингова функція має змінитися так, щоб підкріплювати загальну ринкову орієнтацію фірми. У новому конкурентному середовищі маркетинг набув занадто великого значення, щоб залишатися у компетенції виключно маркетингового відділу. Відтак цілком орієнтовану на ринок організацію можливо визначити як «...фірму, зорієнтовану на споживачів, дистриб'юторів, впливових осіб, конкурентів і макромаркетингове середовище, що підтримує оптимальний баланс цих чотирьох орієнтацій за допомогою міжфункціональної координації»¹. Останню слід розглядати як інтегрувальний чинник діяльності компанії, оскільки вона забезпечує взаємозв'язок її ринкової орієнтації і відповідних результатів діяльності через призму конкретного внеску кожної функціональної сфери. Тому ринкова орієнтація компанії відрізняється більшою широтою, ніж традиційний маркетинговий менеджмент, завдяки врахуванню організаційної культури і клімату компанії. Розширюючи думку про потребу переосмислення маркетингової концепції з урахуванням вимог сьогодення, Ж.-Ж. Ламбен, як і представники скандинавської школи маркетингу (наприклад, Кр. Гронроос та ін.), пропонує розосередити маркетингові функції на основі процесного підходу до їх виконання. Тому ринковоорієнтовані організації майбутнього формуватимуться навколо виконання двох головних ролей — «інтеграторів та спеціалістів,

пов'язаних між собою не функціональною структурою та бізнес-одинацями, а командами та процесами».

Зауважимо, що останнім часом у подібному напрямі розробляються теорії сучасного маркетингового менеджменту і серед представників його американської школи, однією з яких Ф. Котлер вважає концепцію холістичного маркетингу. Він стверджує, що «маркетологи ХХІ ст. усвідомлюють потребу у всеосяжному системному підході, не обмеженому традиційним застосуванням маркетингової концепції»². Тому концепція холістичного, або цілісного маркетингу ґрунтується на плануванні, розробленні та впровадженні маркетингових програм, процесів і заходів з урахуванням їх широти та взаємозалежності на основі використання розширеного інтегрованого підходу

Таким чином, головна місія маркетингу ним цілком обґрунтовано вбачається у завоюванні довіри споживача, яку схематично можна зобразити у вигляді ланцюга створення споживчої цінності:

«Довіра → Відданість → Лояльність».

Адже конкуренти здатні скопіювати будь-який бізнес-процес компанії, проте вони не зможуть скопіювати лояльність до торгової марки, яка, своєю чергою, є першоосною та джерелом капіталізації як її самої, так і бізнесу компанії загалом. Тому маркетинг має посилювати загальну ринкову орієнтацію фірми. Як наслідок, на думку Ж.-Жака Ламбена, потрібно відокремлювати концепції маркетингової та ринкової орієнтації. Перша концепція ним вбачається у функціональному управлінні інструментами комплексу маркетингу, натомість друга — в орієнтації усіх без винятку співробітників компанії на вирішення завдання підвищення цінності для споживача. Адже занадто велика увага до функціональної складової маркетингової діяльності спричиняє повернення до ери масового маркетингу, коли споживачі «перетворюються на цифри для спеціалістів з маркетингу, чий дії, як правило, базуються на поверховій інформації, отриманій з маркетингових досліджень, а також на статистиці про частку ринку»³.

Її практичне втілення вбачається ним у розосередженні маркетингових функцій між окремими структурами організації, побудованими за принципами команд, які сформовані для управління кожною окремою торговою маркою і мають у своєму складі спеціалістів різних функціональних напрямів. Як наслідок, головне призначення сучасного маркетингового менеджменту, на нашу думку, полягає у міжфункціональному координуванні бізнеспроцесів в окремих СБО компанії на основі аналітичного забезпечення прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності ринкового середовища з метою запобігання можливим конфліктам інтересів та кращому використанню наявних її ресурсів.

Лекція 14. Репутація підприємства як ресурсна складова його розвитку

У сучасних умовах розвиток і забезпечення ефективності економіки, що ґрунтуються на встановленні та підтриманні взаємодії між учасниками економічних процесів (виробниками, споживачами, постачальниками ресурсів, державою тощо), нашою проблемою надлишку інформації як такої та браку її достовірності, що принципово ускладнює (а часом — унеможлиблює) отримання об'єктивного уявлення про економічного контрагента і якість пропонованих ним товарів та послуг. Мірою об'єктивності, своєю чергою, може слугувати кількість відгуків про контрагента, що в результаті набуває форму суспільної думки і змістовно відповідає категоріям «репутація», «імідж», «авторитет».

В умовах інформаційної економіки варто, на нашу думку, розглядати репутацію підприємства в ширшому сенсі, ніж охоплює поширена в науковій літературі категорія «ділова репутація», під якою традиційно розуміється «оцінка професійних (ділових) якостей юридичної особи в суспільній свідомості»¹, що дозволяє ототожнювати її з оцінкою, отриманою відніманням від ринкової вартості бізнесу суми вартостей його активів та пасивів.

Аргументами на користь потреби наукового вивчення саме репутації підприємства, а не лише його ділової репутації, є:

- важливість врахування не тільки зумовлених бізнес-діяльністю підприємства (контактами в колі його безпосереднього оточення) наслідків, а й соціально значущих актів, як-то благодійність, участь у політичних процесах, освітньо-просвітницька та культурна діяльність тощо (середовище формування і реалізації ділової репутації — лише безпосереднє оточення підприємства — мікрорівень, репутація ж підприємства як така відчуває на собі вплив чинників і мезо-, і макрорівня);

- потреба системного вивчення феномену репутації підприємства не лише як вартісного результату попередньої діяльності, а як ресурсу майбутнього розвитку (ділова репутація — лише «уречевлене минуле», тоді як репутація підприємства як така існує одночасно в усіх трьох часових вимірах — «минуле, теперішнє, майбутнє»);

- сумнівність щодо потреби обмеження методичних засобів вимірювання та аналізу впливу репутації на діяльність підприємства оцінюванням її (репутації) вартості (як зазначалося вище, репутація формується під впливом політичних, освітніх, культурних та інших факторів, що не піддаються однозначному вартісному оцінюванню);

- відмінність основних інструментів формування ділової репутації та репутації підприємства як такої: перша є наслідком управління процесами виробництва та реалізації продукції (виконання робіт, надання послуг) і тими, що їх забезпечують (кредитування, інвестування, постачання сировини, найм працівників тощо), друга

- результатом не лише якісного управління вищезазначеними процесами, а й прямого формування суспільної думки про підприємство через ЗМІ, шляхом проведення суспільно значущих акцій та ін.;

- підкреслена спрямованість управління репутацією не на

- отримання сьогоденних вигід, а на створення умов для стабільного розвитку підприємства в довгостроковій перспективі (ділова репутація — суто ділові якості підприємства, відомі партнерам по бізнесу, тоді як репутація в широкому сенсі передбачає позитивне ставлення до підприємства в тому числі й широких аудиторій, які, наприклад, не є споживачами його продукції/послуг, поки що не кредитували його, не працювали на ньому тощо, однак імідж підприємства викликає у них певну симпатію, яка з часом може вилитись у споживання його продукції або іншу форму підтримки його розвитку).

Отже, поняття ділової репутації є більш вузьким стосовно категорії «репутація підприємства»: ділова репутація є умовою появи репутації в широкому сенсі, але відсутність системного управління репутацією ускладнює процес діяльності підприємства і можливість подальшого підвищення/підтримання ділової репутації.

Традиційно науковці, які займаються вивченням способів формування довіри до підприємства, оперують такими термінами, як «бренд», «паблісіті», «корпоративна індивідуальність», «соціальна відповідальність». На нашу думку, зазначені терміни не слід ототожнювати з поняттям «репутація», але їх доцільно використовувати в контексті наукового вирішення проблеми формування

обґрунтованої довіри до підприємства з боку стейкхолдерів задля забезпечення його стабільного розвитку

Репутація як об'єкт управління характеризується системою ознак (характеристик), нехтування якими призводить до неефективності управлінських зусиль, а свідоме використання — забезпечує досягнення поставлених перед репутаційним менеджментом цілей. Ознаки, своєю чергою, є свого роду «моментною» (статичною) формою прояву функцій репутації як здатності впливати на процеси та результати діяльності підприємства.

Враховуючи проведений аналіз наукових публікацій з проблематики дослідження, зазначаємо, що увага авторів до функцій репутації, як правило, обмежується розглядом ситуацій та фактів позитивного (негативного) впливу репутації на результати бізнесу. Такий «ситуативний» підхід у теорії десистематизує та ускладнює методологічні засади, і, відповідно, практику репутаційного менеджменту підприємств. Тому потрібно сформувати систему функцій репутації та її ключових ознак і систематизувати поширені прояви репутації підприємств. Показовою є позиція Грема Даулінга, який розглядає функції репутації в контексті її позитивного впливу на окремі групи стейкхолдерів підприємства. Такий підхід, на наш погляд, ілюструє сприйнятливість (реакцію) стейкхолдерів, але не дає комплексного уявлення про функціональні напрями впливу репутації на діяльність підприємства.

Унаслідок побудови теоретичних узагальнень щодо напрямів впливу репутації на цілі, бізнес-процеси та результати бізнес-діяльності отримано такий перелік основних функцій репутації підприємства:

- інформативна: імідж підприємства повідомляє стейкхолдерів про якість продукції (послуг) компанії, рівень професійності її менеджменту, слідування принципам соціальної відповідальності, надійність як бізнес-партнера тощо іще до моменту першого, пов'язаного з товарно-грошовим обміном, контакту. Гарна репутація інформує: «Цій компанії можна довіряти», скорочуючи витрати потенційних контрагентів на пошук партнерів та на перевірку їх надійності безпосередньо у процесі ділової співпраці. Отже, виконання репутацією інформативної функції веде до довіри і, як наслідок, скорочення трансакційних витрат підприємства і його стейкхолдерів;

- актуалізації знань: є похідною інформативної функції, що стає з нею в один ряд в умовах розвитку сучасної «економіки знань». Репутація є знаннями стейкхолдерів щодо компанії, які є особливим фактором їх розвитку та потенційного зростання їхньої вартості. Адже саме знання визначають спрямованість потоків матеріальних і людських ресурсів, можливості й доцільність їх господарського використання.

- зниження ризиків: репутація є суспільною думкою, процес формування якої відбувається через механізм оцінювання діяльності компанії окремими особами, групами осіб, організаціями тощо. Як наслідок, репутація являє собою вже оцінений рівень ризиків для конкретної групи стейкхолдерів. Функція зниження ризиків пов'язана також з інформаційною функцією репутації, оскільки результатом інформування як такого є усунення невизначеності поведінки економічного суб'єкта;

- антикризова: є похідною від функції зниження ризиків, однак в умовах, коли підприємству загрожує криза, отримує самостійне значення. Так, позитивна репутація компанії, що опинилася в кризовому стані, стає тим локомотивом, який дозволяє подолати фінансові негаразди в найкоротші терміни й з найменшими витратами. Пояснюється це довірою до підприємства, зокрема, з боку постачальників, які збільшують йому товарний кредит, кредиторів, які надають «кредитні канікули», споживачів, які продовжують купувати продукцію підприємства, підтримуючи тим самим його діяльність тощо;

- оцінювання економічних результатів: репутація являє собою форму оцінювання суспільною думкою діяльності компанії. Тут необхідним є уточнення: результатів співпраці з конкретною групою стейкхолдерів, кожна з яких формує власну систему критеріїв «хорошої» репутації. Так для споживача основним критерієм може бути якість продукції, а для працівника — рівень заробітної плати, для податкової служби — регулярність і суми податкових платежів;

- соціального позиціонування: на сьогодні репутація засвідчує соціальний статус, рівень визнання суспільством досягнень компанії, відповідність тренду її розвитку сучасним потребам стейкхолдерів. Беручи участь у розв'язанні суспільно значущих проблем (скажімо, боротьби зі СНІДом), компанія може стати громадським лідером. І фінансові результати від продажу продукції можуть бути свідченням не стільки якості останньої, скільки підтримки громадської позиції

підприємства. Суспільне визнання досягнень компанії може виявлятися в закріпленні за нею звання лідера сучасної моди, автора особливого стилю тощо, бажання бути причетними до яких стають стимулами споживання продукції саме цього виробника і визначають потенціал глобалізації його розвитку;

- захисту від цінової конкуренції: позиціонування продукції підприємства по мірі зростання його репутації переміщується в сегмент нецінової конкуренції, де ціноутворення на неї відбувається вже не через механізм установавання ринкового балансу попиту та пропозиції, а за методом формування престижних цін. Репутація індивідуалізує пропозицію компанії на рівні задоволення певних емоційних, ментальних потреб споживачів. Так, результативне управління репутацією може створити окремий сегмент ринку, в якому підприємство буде де-факто монополістом, не порушуючи при цьому антимонопольного законодавства;

- генерування вартості: репутація, подібно до реклами, здатна забезпечити збільшення продажу, зростання ринкової частки підприємства, перепозиціонування його продукції в інший, більш прибутковий, сегмент ринку.

Крім перерахованих векторів впливу на прибутковість, які лежать на поверхні, репутація збільшує додатні грошові потоки, скорочуючи витрати підприємства на рекламу продукції та послуг, управління партнерськими контактами та клієнтськими взаємозв'язками. Генерування вартості репутацією є процесом довгостроковим, стратегічним і ґрунтується не на одноразовому споживацькому контакті з підприємством, а на тривалому стійкому ставленні до нього як до продуцента необхідних благ. Водночас зусилля менеджменту щодо формування та підтримання позитивної репутації часто дають прирощення вартості лише в довгостроковій перспективі (на відміну від реклами продукції).

Слід наголосити, що всі перераховані вище функції репутації діють системно, впливаючи на бізнес. Відсутність позитивної репутації створює ефект невикористання її функціонального впливу, що в результаті призводить до недоотримання прибутків, недостатніх темпів розвитку, врешті до невжиття заходів щодо запобігання настанню кризи бізнесу.

У контексті спрямованого використання функцій репутації складно обійти фундаментальне питання цілей підприємства. З позиції класичної та неокласичної економічної теорії визначальною метою є прибуток, і методологія управління в руслі даної теорії фокусується на оптимізації (скороченні) витрат — тих, які у загальному випадку репутація виконує функцію моделювального впливу на результати бізнесу. Звичайно, при цьому вона впливає і на всі пов'язані показники розвитку: конкурентоспроможність, вартість компанії, її прибутковість тощо.

Функції репутації розкривають її взаємозв'язаність з такими базовими категоріями управління сучасним бізнесом, як ризики та економічна безпека, інформація, знання та інновації, вартість, бізнес-процеси, результативність і ефективність, ресурси, активи та потенціал. Цей функціональний зв'язок реалізується у процесі управління репутацією, створюючи позитивну синергію внаслідок моделювання та доповнення управлінських рішень стосовно інноваційного менеджменту, ризик-менеджменту, менеджменту бізнес-процесів, результативності тощо. Тому доцільно звертатися до теорії та практики функціонально споріднених з репутаційним менеджментом управлінських наук.

Пропонуємо поглянути на управління репутацією як на процес цілеспрямованого впливу на її ознаки (характеристики) з метою формування цільового набору таких ознак, тобто конкретного виду репутації.

У процесі систематизації ключових ознак репутації проаналізовано погляди на вирішення цієї проблеми сучасними дослідниками, в результаті чого сформульовано узагальнюючі висновки:

- основою систематизації проявів репутації може бути рівень її відповідності поточним або бажаним (потенційним) уявленням компанії (в особі її лідерів) щодо себе та стейкхолдерів — щодо компанії. Показовою є думка дослідника Ф. Джефкінза відносно існування «дзеркального» іміджу, який відповідає нашим уявленням відносно себе самих, «поточного», який характеризує погляд на нас зі сторони та «бажаного», як такого іміджу, до якого ми прагнемо. Змістовно рівнозначну класифікацію наводить англійка Е. Семпсон, називаючи дзеркальний імідж «самоіміджем». Поширеність такої позиції, на нашу думку, є закономірним наслідком наукового осмислення факту індивідуальності психофізичних механізмів сприйняття кожної людини, що на рівні управління репутацією реалізується у формуванні цільових іміджів для різних груп стейкхолдерів;

- основою розрізнення видів репутації є відмінності у механізмах їх формування. Так, на думку В. М. Шепеля, цей фактор є основою сучасного поділу на імідж в політиці, імідж бізнесу, імідж мас-медіа, імідж країни. Ми частково заперечуємо таку позицію, оскільки схильні бачити на рівні процесів управління всіма вищенаведеними типами репутації багато спільного. Водночас питання механізмів формування репутації традиційно розглядається і в контексті пріоритетності забезпечення високої якості продукції («справжня репутація») чи просто створення позитивної думки про підприємство («штучний імідж»);

- класифікаційні ознаки репутації як ціннісного сприйняття людиною образу компанії включають когнітивні та емоційні елементи сприйняття як такого. Прибічниками цієї наукової позиції є здебільшого психологи та соціологи, які оперують поняттями мімічного, візуального, емоційного, ментального іміджу тощо. Особливої уваги в питанні побудови класифікації, на наш погляд, заслуговує дослідження психолога С. К. Сергієнка, що пропонує позиціонувати різні типи іміджу на осі, яка з'єднує протилежні категорії, такі як «об'єктивне — суб'єктивне», «природне — штучне», «когнітивне — емоційне».

Справді, у процесі систематизації проявів репутації підприємства треба враховувати економічну, психологічну та соціальну її складові. Будучи водночас результатом як управління, так і суспільної думки, репутація на різних етапах розвитку бізнесу може ставати більш або менш підконтрольною менеджменту. Однак таких крайнощів, які б математично дорівнювали «0 %» або «100 %» контролю підприємства над процесом формування власної репутації, логічно, на практиці не існує. Тому ми пропонуємо прийняти за ключову ознаку класифікації репутації визначальний характер соціуму або менеджменту підприємства в її формуванні. Між впливом соціуму на нематеріальний ресурс підприємства — його репутацію — і дією сил природи на ті його ресурси, що є об'єктами фізичного світу, ми проводимо аналогію. І надалі називатимемо природними процесами розвитку репутації ті, що відбуваються без спрямованого управлінського впливу, відповідно до тенденцій та закономірностей розвитку суспільства.

Саме дія природних процесів розвитку репутації дозволяє визначати її як ту якість (властивість, характеристику), що апріорно притаманна будь-якому соціальному суб'єкту (особі чи організації). Тобто, можна стверджувати про об'єктивність існування репутації як здатність виникати та розвиватись незалежно від волі самого її носія. І якщо не управляти репутацією компанії — вона все одно сформується, сформується стихійно, і її виправлення у потрібному руслі коштуватиме часу та фінансових ресурсів.

За аналогією з усім природним (пам'ятаємо, що основою соціуму є людина — жива істота) репутація має здатність змінюватися з часом. Тож, здатність до розвитку закладена в самій природі репутації. Але, з іншого боку, тут доречно процитувати відомого письменника-філософа Льюїса Керррола: «для того, щоб залишатися на місці, інколи необхідно дуже швидко бігти». Як об'єкт управління репутація підприємства вимагає постійної уваги і вчасного вжиття заходів, які б запобігали її «старінню», підтримували актуальність образу компанії як атрибута довіри для кожного нового покоління її стейкхолдерів.

Змінюючись з часом, репутація компанії набуває нових рис, але при цьому на неї продовжує впливати її історія; цей феномен ми назвали «ефект пам'яті»¹. Сьогоднішня репутація — своєрідне «акумуляування минулого»: і брудних скандалів навколо компанії, і її добродійних справ. «Ефект пам'яті» є підступним, оскільки, змінюючись само, суспільство змінює і критерії оцінювання минулого. Тому завданням менеджменту під час формування репутації підприємства є орієнтація на стійкі цінності, що збережуть свою актуальність і у майбутньому.

На формування довіри до підприємства впливає наявність (або відсутність) «твердої основи», базису репутації — виробництва високоякісної продукції та, за потреби, не менш якісного її сервісного обслуговування, чесності й добропорядності у співпраці компанії з контрагентами по ринку і з іншими зацікавленими сторонами. На важливість даної ознаки для ефективного управління репутацією вказують багато дослідників. Показовою є думка Ф. Джефкінза та Д. Ядіна щодо результативності репутаційного менеджменту для компаній, які мають «базис»: «корпоративний імідж має бути сформований з багатьох складових, таких як історія компанії, її фінансові досягнення та стабільність, якість продукції, успішність експорту, взаємини в галузі і репутація як роботодавця, соціальна відповідальність та наукові досягнення».

Наступною ознакою репутації є здатність впливати на розвиток бізнесу, що зумовлена передусім її функціями генерування вартості, зниження ризиків та оцінювання економічних результатів. Відповідністю саме цій ознаці пояснюється існуючий на практиці поділ репутації на позитивну та негативну, сприятливу та сумнівну, добру й погану тощо.

Усвідомлення здатності репутації впливати на розвиток бізнесу, логічно, трансформується в бажання (цілі, наміри) менеджменту покращити репутацію підприємства. Назвавши цю характеристику «означення намірів щодо доцільності змін у репутації підприємства», ми підкреслюємо потребу адекватного оцінювання реального рівня репутації та можливостей його зміни у напрямі і до рівня, прийнятих за цільові.

Репутація, як уже зазначалось, є результатом оцінювання соціумом розвитку компанії. Базовою системою, за якою кожна людина в соціумі оцінює поведінку об'єктів навколишнього світу, є етика: світогляд, морально-етичні константи, соціальні стереотипи. А отже, репутація компанії характеризується певними людськими, моральними якостями.² Звідси походить і практика оцінювання репутації компанії за шкалою оцінювання моральних якостей людини: добра, жалюгідна, харизматична тощо.

Будучи категорією психології та соціології, репутація є сприйнятливою до різноманітних способів впливу на свідомість, що визначає її здатність до швидких (миттєвих) змін. В основі цієї здатності — нематеріальна природа репутації, а саме — існування її лише у свідомості людей у вигляді образу, тому можна говорити про підпорядкованість репутації критеріям естетики. І тому прийнято характеризувати репутацію емоційно забарвленими прикметниками: яскрава, блискуча, вражаюча тощо. Розвиток естетики є, своєю чергою, безпосередньо завданням мистецтва, а не науки, і закономірно, що процес формування репутації деякі дослідники називають мистецтвом.

Ще одна змістовна ознака репутації впливає також з її нематеріальної природи: одна компанія може існувати у різних образах, причому кількість таких образів визначатиметься числом уявлень про компанію її стейкхолдерів. Тому процес управління репутацією компанії не є безвекторним: зусилля менеджменту спрямовуються на формування образу компанії у конкретній аудиторії. Векторність як ознака репутації може реалізуватися в різних аспектах: функціональному (репутація фінансова, соціальна, політична тощо), просторово-географічному (внутрішня, на національному рівні, міжнародна тощо) та ін.

У результаті теоретичних узагальнень щодо використання репутації підприємства як ресурсу його розвитку нами запропоновано систему функцій репутації, до якої увійшли: інформативна, актуалізація знань, зниження ризиків, антикризова, оцінювання економічних результатів, соціального позиціонування, захисту від цінової конкуренції та генерування вартості. Як об'єкт менеджменту репутація характеризується системою ознак (характеристик), до якої ми пропонуємо включити: об'єктивність існування як здатність виникати й розвиватися незалежно від волі самого її носія, спроможність змінюватися з часом, «ефект пам'яті», наявність (або відсутність) «твердої основи» — базису репутації, здатність впливати на розвиток бізнесу, відповідність моральним цінностям, підпорядкованість критеріям естетики, а також векторність — спрямованість на конкретних стейкхолдерів. Отримані наукові результати підвищують рівень системності теорії управління репутацією підприємств. У подальших дослідженнях ми розкриємо використання функцій і ознак репутації у ході обґрунтування стратегічних і тактичних рішень з репутаційного менеджменту для вітчизняних підприємств.

Лекція 15. Управління розвитком інтелектуальних ресурсів у зовнішньому середовищі підприємства

Формування ефективної стратегії розвитку підприємств в умовах невизначеності й динамічності зовнішнього економічного середовища потребує використання всіх ресурсів. Невід'ємною складовою сучасного менеджменту підприємств є управління інтелектуальними ресурсами. Це пов'язано передусім з пошуком альтернативних методів та інструментів конкурентної боротьби суб'єктів господарювання. Розробка ефективних, адаптованих до сучасних умов механізмів управління підприємствами неможлива без комплексного і системного управління їх інтелектуальною складовою. Актуальним залишається питання ідентифікації тієї частини інтелектуальних ресурсів, яка формується у зовнішньому середовищі, визначення її місця в системі менеджменту підприємств, принципів та стратегій управління ними і розробки рекомендацій щодо вдосконалення цих процесів. Вирішення цієї проблеми полягає в розробленні й запровадженні принципово нових підходів до ефективного управління інтелектуальними ресурсами в зовнішньому середовищі. В сучасних умовах господарювання управління інтелектуальними ресурсами безперечно є об'єктивною потребою для досягнення стратегічних намірів, реалізації інноваційних програм розвитку тощо.

У напрямі розвитку підходів щодо ідентифікації, визначення й оцінювання інтелектуальних ресурсів та ефективності управління ним вагомі наукові результати дістали вітчизняні та зарубіжні вчені: М. Вебер, Г. Даулінг, Т. Стюарт, Е. Брукінг, Л. Едвінсон, І. Р. Рейлі, В. Ковальов, Ж. Тіроль, М. Єрмаков, О. Б. Бутнік Сіверський, І. М. Репіна та інш. Водночас наявні лише фрагментарні підходи до комплексного управління тією частиною інтелектуального капіталу, яка формується лише в умовах ринку, що є основою для подальших досліджень.

Важливим є виокремлення сукупності інтелектуальних ресурсів, які функціонують у зовнішньому середовищі, з метою оцінювання їх ефективності, формування єдиної функціональної підсистеми управління, забезпечення стійких конкурентних переваг на ринку, збільшення ринкової частки, реалізації інноваційних програм стратегічного розвитку, адаптації до змін внутрішнього та зовнішнього середовища. В результаті проведених досліджень для оцінювання ефективності управління інтелектуальними ресурсами підприємства сформовано визначення сутності ринкового інтелектуального капіталу як економічної категорії, що характеризує здатність сукупності окремих складових інтелектуальних ресурсів в умовах ринку створювати стійкі конкурентні переваги та збільшувати ринкову вартість суб'єктів господарювання.

Доцільним є виокремлення тих складових інтелектуальних ресурсів, які функціонують та ефективно використовуються лише в умовах ринку, формування оптимальної структури ринкового інтелектуального капіталу (РІК), визначення складових, які б повною мірою характеризували і враховували сучасні ринкові тенденції та умови господарювання. За результатами проведених досліджень теоретичних та практичних підходів визначено структуру ринкового інтелектуального капіталу, зауважимо, що наведені інтелектуальні ресурси формуються в зовнішньому середовищі за умови ефективного використання внутрішніх ресурсів підприємства. З метою встановлення взаємозв'язків між складовими інтелектуальних ресурсів доцільно побудувати портфель ринкового інтелектуального капіталу. Створення цілісної системи дозволяє підвищити ефективність управління РІК, виокремити потенційні можливості подальшого стратегічного розвитку та зміцнення конкурентних позицій на ринку.

Доцільним є групування складових РІК за певними ознаками для подальшого визначення коефіцієнта ефективності використання наявних ресурсів. Слід зазначити, що ефективність управління РІК визначається у порівнянні із аналогічними суб'єктами господарювання. В результаті проведених досліджень розроблено систему складових РІК підприємств. Необхідним є оцінювання системи управління ринковим інтелектуальним капіталом за допомогою встановлення коефіцієнтів вагомості та наявності складових, які визначено експертним методом. Основні критерії визначення ефективності управління РІК представлено в табл.

ОСНОВНІ КРИТЕРІЇ ВИЗНАЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ РІК

Критерій	Складові	Вагомість %
Ділова репутація (гудвіл)	Фінансова стабільність підприємства (прибутковість/збитковість)	10
	Інформаційна та ділова активність (рекламні заходи, відомість, доступність інформації)	5
	Економічна, інвестиційна привабливість	5
	Перспективність та конкурентоспроможність (частка ринку)	5
Торговельна марка, бренд	Наявність та позиціонування власної торговельної марки або бренду	10
	Ефективність реклами та просування бренду	5
	Імідж, рейтинг підприємства на ринку	10
	Інноваційність продукту та прихильність споживачів	5
Клієнтський капітал	Ефективність системи збуту	10
	Корпоративні, ділові та особисті зв'язки	5
	Сформована клієнтська база	5
	Цінність та актуальність продукту для всіх суб'єктів господарювання	5
Компетенція та інформаційне забезпечення	Компетентність, потенціал управлінського апарату	5
	Чітка реалізація сформованих управлінських рішень та стратегічних намірів	5
	Ефективність маркетингових досліджень та інноваційного розвитку	5
	Здатність реагувати на ринкові та кон'юнктурні зміни	5
Ринковий інтелектуальний капітал		100

Вагомість складових РІК визначена на основі потенційних можливостей створення конкурентних переваг та збільшення ринкової вартості в умовах ринку. Розглянемо кожний критерій формування РІК.

Фінансова стабільність, як частина ділової репутації, характеризує спроможність підприємства виконувати договірні зобов'язання перед усіма суб'єктами господарювання. Ділова активність, економічна привабливість і частка ринку є визначальними чинниками стратегічного розвитку та конкурентоспроможності кожного підприємства в ринкових умовах. Важливим критерієм оцінювання РІК є наявність власної торговельної марки або бренду, ефективність рекламної стратегії стосовно просування продукції, формування іміджу та рейтингу підприємства як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. З метою максимізації прибутку необхідним також є формування прихильності споживача та постійний інноваційний розвиток продукту.

Компетенція як персоналу, так і підприємства загалом проявляється у формуванні певної інформаційної бази для маркетингових досліджень, розробці інноваційних методів управління, вдосконаленні стратегії розвитку, реагування на ринкові зміни тощо. Визначною складовою клієнтського капіталу є корпоративні, ділові й особисті зв'язки управлінського апарату різних ланок, які сприяють розширенню інформаційної бази та створенню цінності на всіх рівнях.

З позиції управління ринковим інтелектуальним капіталом до системи належать розроблений портфель складових, їх структура, взаємозв'язки та взаємозалежність. Відсутність будь-яких елементів портфеля РІК призведе до зниження ефективності всієї системи та, як наслідок, зменшення ймовірності отримання очікуваних результатів діяльності. До моделі управління РІК належать принципи дії наведеної системи. Отже, це певна логічна і обґрунтована послідовність дій, спрямована на підвищення ефективності функціонування системи управління РІК як усередині підприємства, так і в ринкових умовах.

У результаті досліджень сформовано адаптивну модель ефективного управління ринковим інтелектуальним капіталом, що надасть можливість урахувувати всі фактори діяльності суб'єктів господарювання

Зауважимо, що кожен етап моделі супроводжується створенням певних логістичних процесів

Ефективність моделі встановлюється методом співвідношення очікуваних та отриманих результатів. Процес удосконалення моделі ефективного управління РІК має бути циклічним і безперервним, що є запорукою стратегічного та інноваційного розвитку, економічної безпеки тощо. Отже, модель ефективного управління РІК складається з чотирьох етапів, безпосередньо пов'язаних між собою. Результативність проведення певного етапу є основою для реалізації наступного. Слід зауважити, що розроблена модель є адаптивною, тобто загальною для підприємств. На основі адаптивної моделі управління РІК підприємства розробляють заходи щодо вдосконалення стратегії розвитку залежно від специфіки діяльності, галузевих особливостей, ринкових позицій, фактичного стану та ефективності господарювання. Модель є актуальною, інноваційною і розглядається як альтернативний варіант перспективи стратегічного розвитку сучасних підприємств. Запропоновані етапи адаптивної моделі характеризують циклічний розвиток системи управління РІК упродовж визначеного періоду, на який розраховано запровадження доцільних для підприємства заходів.

Складові ринкового інтелектуального капіталу розглядаються як ресурс підприємства, управління яким спрямовано на досягнення стратегічних цілей та визначення потенційних можливостей розвитку. Актуальність і пріоритетність цих ресурсів для кожного підприємства визначається з погляду формування конкурентних переваг за ринкових умов, рівня ефективності використання складових РІК. У зв'язку з цим потрібно ідентифікувати етапи запровадження системи ефективного управління РІК з урахуванням розробленого оптимального портфеля складових і адаптивної моделі ефективного управління. За результатами попередніх досліджень розроблено загальні етапи запровадження системи ефективного управління РІК

Першим етапом запровадження системи є прийняття рішень стосовно доцільності підвищення ефективності управління РІК. Він базується на обґрунтуванні актуальності формування й використання кожної складової для підприємства та зовнішнього середовища, визначенні

перспектив та реакції ринку. Невід'ємною частиною є спроможність фінансового забезпечення у повному обсязі можливих пропозицій та їх заставлення зі стратегію розвитку. Частково пропозиції можуть бути економічно не доцільними, але є складовою системи ефективного управління РІК або просто необхідні з урахуванням ринкових тенденцій.

Наступним етапом є визначення цілеспрямованості та вимог до ефективності системи управління РІК. Етап базується на визначенні тих недоліків і проблемних аспектів управління РІК, що потребують удосконалення, формуванні спрямування системи на досягнення необхідних результатів діяльності у повному обсязі або частково. Головною метою є постановка цілей залежно від стратегічних намірів і конкурентних позицій, визначення завдань і вимог до результативності системи управління РІК. Аналіз системи доцільно розпочати з побудови портфеля складових, визначення наявності всіх можливих його ресурсів, актуальності, цінності кожного на певний період часу діяльності підприємства за ринкових умов. Експертне оцінювання ефективності портфеля РІК в умовах ринку проводиться методом порівняння з аналогічними показниками, результативністю діяльності основних конкурентів. Ступінь інноваційності ресурсу залежить від методів його вдосконалення за визначений для аналізу період.

У результаті дослідження сильних і слабких сторін діючої системи управління РІК підприємство формує модель підвищення її ефективності¹. Для цього з кожного етапу моделі виокремлюються необхідні напрями згідно з результатами проведеного оцінювання портфеля складових РІК. Прийнятним для кожного підприємства вважається комплексне управління всіма складовими, але, залежно від досягнутих результатів і поставлених стратегічних цілей, допускається запровадження або вдосконалення окремих частин системи РІК.

Сучасні ринкові тенденції потребують обґрунтованості, цілеспрямованості та узгодженості управлінських рішень, формування конкурентоспроможної стратегії розвитку, поглиблення маркетингових досліджень, використання аналітичних підходів до оцінювання діяльності підприємства тощо. Таким чином, необхідним є використання сучасних інструментів конкурентної боротьби, а саме інтелектуальних ресурсів зовнішнього середовища, поєднаних у системі ефективного управління РІК з метою зміцнення ринкових позицій, збільшення частки ринку, заохочення споживачів, максимізації прибутку та вартості підприємства загалом. У результаті проведених досліджень визначено особливості розвитку інтелектуальних ресурсів у зовнішньому середовищі, процесу поетапного запровадження системи ефективного управління РІК підприємств. Більш детального розгляду потребує питання прогнозування ринкових переваг та результативності діяльності підприємств, сформованих на основі ефективного управління РІК, що є актуальним напрямом подальших досліджень.

Лекція 16. Сучасні концепції та моделі корпоративної соціальної відповідальності

Поширення ідей соціальної відповідальності бізнесу є однією з важливих тенденцій розвитку підприємницької діяльності. У загальному плані під соціальною відповідальністю бізнесу розуміють його добровільний внесок у розвиток суспільства в економічній, соціальній та екологічній сферах, дії, пов'язані безпосередньо з основною діяльністю підприємства, які спрямовані на благо суспільства та виходять за межі визначеного законом мінімуму. Єдиного загальноприйнятого визначення соціальної відповідальності бізнесу в міжнародній практиці не існує, що дає привід трактувати цей термін по-різному. Це, своєю чергою, заважає встановленню і закріпленню правильного розуміння серед бізнесменів, не дає компаніям бути по-справжньому соціально відповідальними. Вітчизняні та зарубіжні дослідники відзначають, що головним у понятті соціальної відповідальності повинна бути добровільність внеску в соціальну сферу, поза рамками визначеного законом мінімуму.

Засновником сучасного підходу до розуміння поняття соціальної відповідальності є американський економіст Г. Боуен, який розглядає соціальну відповідальність як «реалізацію такої політики, ухвалення таких рішень або проведення такої лінії поведінки, які були б бажаними з позицій цілей та цінностей суспільства», тобто підкреслює необхідність усвідомлення бізнесом свого впливу на суспільство, а отже, і відповідальності за результати своєї діяльності.

А. Керролл запропонував розглядати соціальну відповідальність як відповідність економічним, правовим, етичним і дискреційним очікуванням, що висуваються суспільством до організації на даний період; спрямування діяльності на підтримку і збереження добробуту суспільства, усвідомлення відповідальності перед майбутніми поколіннями. Дане визначення знайшло своє відображення в детально розробленій концептуальній моделі соціальної відповідальності.

Узагальнивши підходи до встановлення концептуальних засад соціальної відповідальності, О. Зайчук визначає соціальну відповідальність як діалектичний взаємозв'язок між особою та суспільством, що характеризується взаємними правами та обов'язками з виконання приписів соціальних норм і використанням різноманітних засобів впливу у разі її порушення.

М. Мельник розглядає соціальну відповідальність як об'єкт державної політики і вводить поняття соціально орієнтованого бізнес-середовища, під яким пропонує розуміти сукупність інституційних передумов, факторів, ціннісних орієнтацій та механізмів правового, політичного, економічного, соціокультурного характеру, що сприяють реалізації соціально відповідальної поведінки суб'єктів бізнесу та підвищенню рівня згуртованості їх взаємозв'язків навколо суспільного інтересу. Дане визначення досить вдало характеризує сутність соціально відповідального підприємницького середовища, однак не розкриває змісту поняття соціальної відповідальності бізнесу.

С. Смерічевська вважає, що соціальна відповідальність є універсальною формою зв'язку і взаємозалежності особистості та суспільства, їх спроможності оцінити наслідки й результати своєї діяльності для сучасного соціуму; а також трактує соціальну відповідальність сучасного бізнесу як інтегральну соціально-економічну, правову та психолого-педагогічну категорію, яка характеризує взаємини людини і соціуму, визначає адекватні моделі соціальної поведінки і діяльності людини згідно з провідними принципами соціального менеджменту та соціальної психології у сфері середнього й малого бізнесу.

А. Стецик тлумачить поняття соціальної відповідальності підприємництва як сукупність добровільних формальних і неформальних прав та обов'язків суб'єктів підприємницького сектору національної економіки перед персоналом і суспільством щодо: дотримання законодавства у сферах соціальної політики, зайнятості, умов та оплати праці, екології, оподаткування; забезпечення збереження та розвитку людського капіталу; ефективності виконання соціальних і суспільних функцій; здатності задовольняти поточні потреби та створювати передумови для задоволення перспективних цілей.

Група науковців (Репіна І. М. та інші) визначають соціальну відповідальність з двох поглядів. Згідно з першим, організація соціально відповідальна, якщо максимізує прибуток, не виходячи за рамки законів. Згідно з другим — окрім відповідного реагування на економічні обставини, керівництво зобов'язане відповідально ставитися до гуманітарного та соціального впливу ділової активності на працівників, споживачів та спільноти, в середовищі яких функціонує компанія. Виходячи з даного погляду організації мають робити позитивний внесок у життя суспільства.

Згідно з визначенням К. Девіса, під соціальною відповідальністю бізнесу розуміється внесок, який здійснює компанія в суспільство за допомогою її основної діяльності, соціальних інвестицій, філантропії і з урахуванням пріоритетів державної соціальної політики. Дослідник дійшов висновку, що соціальна відповідальність сприяє розвитку компаній, і навпаки, уникнення соціальної відповідальності зводить до нуля можливості успіху організацій.

Усі сучасні підходи до розуміння сутності соціальної відповідальності бізнесу ґрунтуються на двох протилежних поглядах: або розглядати бізнес лише як засіб отримання прибутку шляхом добросовісної реалізації операційної функції та задоволення потреб суспільства у необхідних споживчих благах, або розширення кола обов'язків бізнесу ще й обов'язками етичного та філантропічного характеру.

Дефініція «соціальна відповідальність» є поняття певною мірою синтетичне, інтегральне, що включає в себе різні види відповідальності того чи іншого суб'єкта суспільних відносин за соціально значущі результати своєї діяльності. Слід розрізняти соціальну відповідальність в широкому і вузькому розумінні сенсу даної дефініції. У першому випадку йдеться про певні вимоги, запропоновані суспільством до тих чи інших соціальних інститутів, організацій, груп громадян або індивідів, а також про усвідомлення ними своєї соціальної місії та необхідності відповідати цим вимогам.

У вузькому розумінні під соціальною відповідальністю прийнято розуміти те, як дані суб'єкти суспільних відносин виконують свої прямі обов'язки з реалізації конкретних заходів економічного, правового і організаційного характеру, спрямовані на задоволення потреб різних груп населення.

Абсолютних стандартів соціальної відповідальності бізнесу немає, і вони можуть змінюватися з кожним поколінням, з кожним етапом розвитку чи прогресу суспільства, культурними особливостями, специфікою історичного розвитку регіону чи країни. У світовій науковій та діловій літературі проблемам відносин бізнесу і суспільства присвячено багато інформативно-дослідницького матеріалу, де пропонуються концепції, які можна асо-

ціювати із соціальною відповідальністю.

До основних концепцій соціальної відповідальності бізнесу можна віднести такі: юридичної відповідальності, економічної відповідальності, базової бізнес-стратегії, обов'язків, «стейкхолдерів», корпоративної звітності, добровільну концепцію, проактивності, соціально відповідального маркетингу, «корпоративного громадянства».

Соціальна відповідальність класифікується за чотирма функціональними ознаками:

- соціальна відповідальність виступає у формі юридичної відповідальності та обмежується її межами, здійснюється через податковий механізм;
- соціальна відповідальність ототожнюється з професійною відповідальністю: пріоритетом є інтереси роботодавця, а соціальні інтереси — супутникові наслідки;
- соціальна відповідальність як спеціальний елемент економічної відповідальності, тобто соціальна відповідальність бізнесу розглядається як захід, завдяки якому досягаються корпоративні
- цілі діяльності;
- соціальна відповідальність як морально-етична відповідальність: орієнтування на поєднання економічних інтересів підприємств і соціальних потреб працівників.

Термін «соціальна відповідальність бізнесу» (СВБ) можна охарактеризувати як відповідальне ставлення підприємства до свого продукту (послуги), споживачів, працівників, акціонерів, партнерів, активну соціальну позицію, що полягає у гармонійному співіснуванні, взаємодії та постійному діалозі з представниками адміністрації, комерційного сектору і суспільства, зацікавленими сторонами з метою ефективно сприяти розв'язанню гострих економічних, соціальних, гуманітарних та екологічних проблем.

Варто зазначити, що соціальна відповідальність бізнесу має два основні види: внутрішню та зовнішню СВБ

Наскільки бізнес є соціально відповідальним, свідчить практика відповідального ставлення до споживачів і партнерів, до потреб розвитку власного персоналу, співробітників, відповідального ставлення до довкілля, а вже потім — до зовнішніх соціальних потреб. Організація, яка веде зовнішню благодійницьку діяльність, але не ставиться відповідально до споживачів, партнерів, персоналу, довкілля, не може бути визнана соціально відповідальною.

У бізнес-середовищі існує думка, що принципи соціальної відповідальності є однією зі складових успішної стратегії, що зміцнює імідж і репутацію підприємства, приваблює клієнтів та утримує найкращих працівників. Саме завдяки співпраці бізнесу велика частина соціальних, демографічних та екологічних проблем могла бути вирішеною якісно й позитивно.

Основою моделі впровадження принципів соціальної відповідальності є рівень відповідальності, який може бути:

- базовим рівнем, що передбачає виконання таких зобов'язань: своєчасну сплату податків, виплату заробітної плати, по можливості — створення нових робочих місць (розширення штату співробітників);
- другим рівнем — «Корпоративна відповідальність», що передбачає забезпечувати співробітників адекватними умовами не тільки роботи, а й життя: підвищення рівня кваліфікації персоналу, профілактичне лікування, будівництво житла, розвиток соціальної сфери;
- третім, вищим рівнем відповідальності, що передбачає благодійну діяльність.

Вітчизняними науковцями (О. Г. Кошелева та інші) спільно з практиками розроблено концептуальний підхід до формування моделі впровадження принципів соціальної відповідальності бізнесу, реалізація якої повинна сприяти зміцненню репутації та іміджу, підвищенню ефективності ведення бізнесу, облаштуванню «території» бізнесу та підвищенню інвестиційної привабливості підприємства

Спектр міжнародних моделей корпоративної соціальної відповідальності визначається передусім дилемою: бізнес самостійно встановлює міру свого внеску в розвиток суспільства або офіційні й неофіційні інститути виробляють узгодження суспільних інтересів, які потім трансформуються в обов'язкові вимоги до бізнесу. Теоретичні напрацювання у сфері соціальної відповідальності бізнесу, які ґрунтуються на практиці ведення бізнесу у зарубіжних країнах, ураховують історію, менталітет, традиції, політику урядів. У різних державах сформувалися специфічні моделі взаємодії бізнесу з персоналом, місцевими громадами, урядом та іншими стейкхолдерами (зацікавленими сторонами) — особами, що впливають на діяльність підприємства чи зазнають його впливу.

Соціальна відповідальність бізнесу у кожній країні, як уже зазначалося, має певну специфіку, але визначення спільних рис національних моделей дає змогу виділити найбільш поширені — американську та європейську моделі, зміст і сутність яких прямо пропорційно залежать від суспільно-економічних умов розвитку країни, ступеня відповідності положень чинного комерційного, податкового, трудового та екологічного законодавства вимогам міжнародних стандартів, способів забезпечення прав та свобод громадян тощо.

Моделі корпоративної соціальної відповідальності в США та Європі визначені як відкриті і приховані форми корпоративної соціальної відповідальності

Американська модель соціальної відповідальності бізнесу є найпоширенішою. Її відносно легко впроваджувати в практику бізнесу, вона позитивно сприймається населенням, громадськими організаціями та персоналом. З погляду потенційних інвесторів, благодійна діяльність підприємства характеризує його як соціально стійке і, отже, більш привабливе для капіталовкладень.

Європейська модель корпоративної соціальної відповідальності не є відкритою лінією поведінки підприємства. Навпаки, та корпоративна діяльність, яка традиційно розглядається у США, в Європі, як правило, регулюється нормами, стандартами й законами відповідних держав. Європейська модель соціальної відповідальності бізнесу пов'язана з досягненням компанією бізнесцілей та зосереджена на веденні основної діяльності у соціально відповідальний спосіб. Соціально-відповідальна діяльність підприємства є частиною стратегії створення додаткової інвестиційної привабливості підприємства. З погляду інвестора, європейська модель є привабливішою для оцінювання соціально відповідальної поведінки підприємства, оскільки може бути виміряною конкретними результатами, у тому числі й грошовими.

Характеризуючи вітчизняне бізнес-середовище, зазначимо, що, на нашу думку, ані європейська, ані американська моделі соціальної відповідальності не можуть бути застосовані в Україні у повному обсязі, оскільки сучасному етапу розвитку соціальної відповідальності вітчизняного бізнесу притаманні розмитість тенденцій щодо дотримання принципів соціальної відповідальності та відсутність підтримки соціально відповідальних ініціатив підприємств з боку держави.

На відміну від американської та європейських моделей і певною мірою через наявність елементів командної системи, успадкованої з радянських часів, в Україні роль держави у формуванні й розвитку соціальної місії бізнесу є досить високою. Проте головною відмінною національною рисою є те, що на регіональному і державному рівнях соціальний внесок в основному зводиться до примусової участі бізнесу в реалізації різноманітних соціальних та культурних програм, які часто є джерелами корупції. Хоча існує також багато соціальних ініціатив самих підприємців, проте досить часто вони мають характер соціального альтруїзму та активізуються в період виборчих кампаній².

За інструментами регулювання, практикою формування і розвитку український варіант соціальної відповідальності бізнесу є симбіозом елементів британської (добровільна ініціатива бізнесом) та континентальної (європейської) (бажання підприємств отримати від держави чіткі поведінкові рамки) моделей. Українська модель СВБ закономірно еволюціонуватиме в бік європейських зразків (зокрема Німеччини), хоча найближчим буде російський варіант СВБ, який також ще не сформувався остаточно.

Нині соціальна відповідальність бізнесу сприймається українськими підприємцями, швидше за все, як маркетингова або PR технологія, обмежується соціальними акціями і, відповідно, у такому вигляді не може сприяти сталому розвитку як на мікро-, так і на макрорівні, а також підвищенню конкурентоспроможності вітчизняних підприємств у довгостроковій перспективі. Зокрема, увага до таких акцій підвищується, як правило, перед виборчими кампаніями. Такі передвиборні пожертвування здійснюються з метою одержання певних політичних чи економічних дивідендів.

Крім того, багато вітчизняних підприємств не бажають відкрито заявляти про те, що вони займаються соціальною відповідальністю, тим більше не лише з моральних причин, а й для поліпшення свого іміджу та з суто бізнесових інтересів. Така ситуація зумовлена наступним. По-перше, вона віддзеркалює загалом негативне ставлення громадян до бізнесу в українському суспільстві. По-друге, здійснення будь-яких соціальних заходів може бути розцінене як ознака того, що вони приховують свій прибуток. Українські підприємства намагаються уникнути публічності соціально відповідальної діяльності, щоб не привертати увагу податкових органів та органів місцевої влади, які можуть бути зацікавлені у примусовому їх залученні до вирішення соціальних проблем окремого регіону чи країни загалом.

Нині соціальна відповідальність реалізується компаніями через відповідні соціальні проекти і програми, які за своїм змістом можна розділити на дві великі групи:

- програми, спрямовані в зовнішнє середовище підприємства, в яких безпосереднім адресатом не є персонал підприємства;
- програми, спрямовані на розвиток внутрішнього середовища підприємства, соціальну підтримку власного персоналу, працівників.

Соціальна відповідальність бізнесу — важливий напрям впливу з боку соціуму, місцевих громад і подальша нагальна потреба розвитку підприємницьких структур та їх переходу на більш цивілізований рівень функціонування. Це продиктовано тим, що останнім часом велику увагу привертають питання соціальної діяльності, пов'язаної з формуванням та використанням «людського капіталу», який стає в сучасних умовах господарювання вирішальним фактором підвищення ефективності та конкурентоспроможності суб'єктів господарювання.

Відповідальне ставлення підприємців до своєї продукції чи послуг, до споживачів, персоналу, партнерів, активна соціальна позиція бізнесу як співтовариства «корпоративних громадян», які беруть участь у вирішенні гострих соціальних проблем, є вимогою сучасності. Прагнення до високих суспільних ідеалів буде неодмінно позначатися на іміджі підприємства, підвищить конкурентоспроможність суб'єкта господарювання на ринку, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності як регіонів, так і суспільства.

Лекція 17. Управління закупівлями матеріальних ресурсів

Останніми десятиліттями дедалі активніше відбувається перехід до соціально-орієнтованих форм взаємовідносин у суспільстві. Особливої актуальності набуває застосування економікогуманітарних методів впливу на учасників підприємницької діяльності, що характеризує наявність дуалізму у суспільних виробничих відносинах у контексті ефективного використання трудових ресурсів. На ґрунті застосування сукупності даних методів не лише підвищуються ефективність і результативність діяльності підприємств, а і знижується соціальна та психологічна напруженість у бізнесі і навколо нього.

У зв'язку з соціально-орієнтованими змінами у глобалізованому суспільстві в багатьох державах світу набула значущості нова форма суспільних відносин, що передбачає підвищення ролі соціальної відповідальності бізнес-структур. Ця форма вже утверджується як стійкий, раціональний і ефективний інститут, а на фоні глобалізації дозволяє знизити соціально-психологічну напруженість у суспільстві за рахунок поліпшення якості життя індивідуумів, забезпечення ефективного захисту навколишнього середовища, подолання найважливіших соціальних проблем. Дана відповідальність в основному проявляється лише у економічних і юридичних відносинах учасників бізнесової діяльності. Саме тому є вельми актуальним дослідження різних аспектів корпоративної соціальної відповідальності підприємств і розроблення інструментарію її раціонального застосування.

Сучасний суспільний розвиток останнього століття в основному ґрунтується на тенденціях посилення соціальної відповідальності бізнесу, тому теоретична і методична підтримка цього розвитку потребує переорієнтації досліджень на аспекти гуманізації відносин підприємницьких структур і окремих суспільних груп, що є не лише складовими трудових ресурсів. У цьому напрямі ґрунтовно працювали: Ф. Берлі, Г. Мінз, А. Мюллер-Армак, Л. Ерхард тощо. Досить глибоко досліджував дану проблему Г. Боуен.

Емпіричні дані сучасної практики реалізації соціально-відповідальних відносин показали, що нині стійке економічне зростання підприємств може відбуватися в основному на ґрунті принципів державного, корпоративного і приватного партнерства за рахунок об'єднання ресурсів бізнес-структур і держави як представника суспільних груп індивідуумів. Водночас значення соціальної складової діяльності підприємницьких структур недооцінене. Тому й досі не сформовано загальноприйнятого розуміння більшості теоретичних понять, які стосуються соціальної відповідальності підприємницьких структур, недостатньо досліджені теоретичні й емпіричні ознаки феномену корпоративної соціальної відповідальності, відсутні рішення щодо активізації застосування соціальних технологій на підприємствах на основі раціональної організації забезпечення соціальних прав працівників та членів їхніх сімей, що визначає значущість і важливість розробок у даному напрямі.

Для розв'язання визначених вище проблем слід здійснити наукове обґрунтування структури і функцій органів, які б на нормативно-розпорядчій основі здійснювали забезпечення функціонування корпоративних соціально-відповідальних відносин на підприємствах і поза ними. Об'єктом дослідження у даному напрямі мають бути процеси формування відносин соціальної відповідальності бізнес-структур і механізми їх забезпечення. Предметом — теоретичні, методичні та прикладні аспекти ефективного управління підприємством на основі реалізації гуманістичної складової менеджменту діяльності підприємств.

У межах сукупності досліджуваних характеристик проявів виробничих відносин встановлено, що сучасна гуманізація інтересів власників, учасників і працівників підприємств стосовно окремих індивідуумів, а також їхніх груп, вимагає адекватного упорядкування взаємних дій між суб'єктами соціуму на ґрунті запровадження відносин соціальної відповідальності. При цьому найважливішими повинні бути процеси забезпечення функціонування відносин соціальної відповідальності суб'єктів підприємницької діяльності на спільній (корпоративній) основі.

Сьогодні вельми поширене розуміння корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) як системи послідовних економічних, екологічних і соціальних заходів підприємства, реалізованих на основі постійної взаємодії із зацікавленими сторонами (стейкхолдерами) і спрямованих на зниження нефінансових ризиків, довгострокове поліпшення іміджу й ділової репутації підприємства, а також на зростання капіталізації та конкурентоспроможності, що забезпечують прибутковість і стійкий розвиток підприємства¹. Таке розуміння корпоративної соціальної відповідальності чітко вказує на

потребу комунікативних відносин між різними сторонами виробничих, комерційних і соціальних процесів, а точніше, на постійний діалог між ними, або діалогізм. Це утворює поляризоване і різнорівневе середовище, побудоване із груп носіїв соціальної відповідальності, що здійснюють реверсивний комунікативний обмін меседжами стосовно бачення способів забезпечення соціальних потреб носіїв атрибутів трудових ресурсів.

Як вимірник суспільного забезпечення і атрибут впливу корпоративна соціальна відповідальність самостійно не здатна функціонувати у господарському середовищі. Це тому, що середовище, де функціонують відносини корпоративної соціальної відповідальності складається із множин згрупованих елементів

складників даних відносин, а також тих, що забезпечує взаємозв'язок між ними. Отже, у ринковому середовищі нагально потрібна наявність сукупності учасників соціальних відносин, а також відповідна інфраструктурна підтримка. Упорядкована сукупність стейкхолдерів утворює групу рушіїв корпоративних соціально-відповідальних відносин у бізнес-середовищі. Для забезпечення функціонування цих відносин потрібна організована система, що складатиметься із сукупності суб'єктів соціально орієнтованих взаємозв'язків, взаємодія яких формується на ґрунті раціонального поєднання соціальних, економічних і організаційних принципів, методах і засобах, а також цілеспрямованих діях зі створення умов для безкорисної підтримки підприємницькими структурами індивідуумів та їх груп під час вирішення спільних соціальних проблем, тобто систем забезпечення функціонування корпоративної соціальної відповідальності підприємств.

Для ефективного функціонування корпоративних соціально відповідальних відносин на підприємстві доцільно утворити адекватну систему їх забезпечення, яка організаційно має складатися з таких підсистем: економічної, соціальної, технічної, екологічної, інформаційної, комунікативної, розпорядчої та правової. Основною метою економічної підсистеми є підвищення ефективності діяльності підприємства і рівня доходів його працівників, нарощування темпів і масштабів утворення валового внутрішнього продукту в державі. Цілі соціальної підсистеми мають спрямовувати все підприємство на забезпечення потреб його працівників і членів їхніх сімей, а також урахувати інтереси соціальних груп регіонів, де дане підприємство функціонує (виробляє продукцію, продає її та обслуговує). Технічна підсистема створює умови для виконання завдань інформаційною, комунікативною та інформаційною підсистемами через забезпечення цих підсистем необхідними технічними засобами, а також своєчасне й повне їх обслуговування. Екологічна підсистема повинна орієнтувати все підприємство на гарантування екологічної безпеки суб'єкта господарювання і на території навколо нього, при цьому особливу увагу слід звертати на забезпечення нормальних і безпечних умов роботи персоналу. Інформаційна підсистема орієнтується на створення умов для задоволення інформаційних потреб органів управління, надання їм інформації у вигляді документів; формування, розміщення на носіях, змістовне впорядкування, актуалізацію та використання інформаційних ресурсів організації; створення і розвиток систем обробки і транспортування інформації; розвиток системи інформаційного забезпечення. Комунікативна підсистема має за мету створювати умови для ефективно роботи інформаційної підсистеми, забезпечуючи передавання інформації між підрозділами й окремими працівниками підприємства у формі обміну ідеями, намірами і конкретними рішеннями. Розпорядча підсистема орієнтує підприємство на застосування сукупності організаційно-розпорядчих методів для здійснення координації дій суб'єктів господарювання та їх складових у ході реалізації прав та обов'язків корпоративної соціальної відповідальності. Правова підсистема включає сукупність юридичних актів і норм, формально оголошених та закріплених в офіційних документах, а також групи органів впливу для примусу до виконання встановлених норм, що відносяться до складу корпоративної соціальної відповідальності.

Основними завданнями системи забезпечення функціонування відносин корпоративної соціальної відповідальності бізнес структур мають бути формування необхідної сукупності знань щодо сутності корпоративної соціальної відповідальності підприємства; забезпечення доступності, прозорості й достовірності інформації про стан КСВ на підприємстві; врегулювання внутрішніх взаємин і взаємодії підприємства з усіма стейкхолдерами; забезпечення об'єктивності вибору напрямів реалізації соціальних програм і проектів; стимулювання поширення відносин КСВ за межами суб'єктів господарювання; забезпечення функціонування обраної підприємством моделі соціальної відповідальності. Виходячи з вищенаведених базових цілей підсистем, вони повинні реалізовувати такі функції: стимулювання фандрейзинга — збирання пожертв (добродійність, меценатство, спонсорство,

венчурна благодійність); сприяння охороні довкілля через використання екологічно орієнтованих технологій; забезпечення взаємодії з органами місцевого врядування щодо розвитку території навколо підприємства і регіонів, де його продукція продається; участь у запобіганні соціальних конфліктів на території, де розміщується підприємство; забезпечення відповідальності підприємства перед споживачами товарів і послуг; створення умов безпечної праці персоналу; забезпечення стабільності виплат заробітної плати та інших грошово-речових винагород працівникам, а також їх індексації в умовах інфляції; забезпечення виконання програм додаткового медичного і соціального страхування співробітників та членів їхніх сімей; стимулювання розвитку трудових ресурсів підприємства через навчальні програми підготовки і підвищення кваліфікації працівників, ендаумент (інвестиції у майбутнє); забезпечення надання своєчасної допомоги працівникам підприємства в критичних ситуаціях і підтримку їх при виході на пенсію чи при звільненні.

Для реалізації функцій систем із забезпечення корпоративних соціально-відповідальних відносин мають утворюватися відповідні органи управління. Традиційно такі органи можуть формалізуватися у вигляді самостійних відділів у складі апарату управління підприємством або окремих фахівців, що реалізують дані функції у складі підрозділів з управління персоналом і фінансово-економічних підрозділів підприємства. Ієрархічно такий орган управління доцільно підпорядковувати керівнику підприємства аби координувати спільні дії цих підрозділів.

Основним завданням управлінського підрозділу із забезпечення функціонування відносин корпоративної соціальної відповідальності на підприємстві має бути постійний моніторинг та діагностика стану корпоративних соціально-відповідальних відносин на рівні суб'єкта господарювання, а також розроблення заходів з їх розвитку та участі у прийнятті рішень щодо формування даних відносин у межах конкретної підприємницької структури. Створення такого органу управління дає можливість підвищити стійкість і адаптивність підприємства за рахунок моніторингу та цілеспрямованого впливу на ціннісні настанови найманого персоналу, а також зменшити опір організаційним змінам об'єктів управління, підвищити ефективність їх діяльності. Виходячи зі змісту функцій органу управління із забезпечення КСВ керівництво підприємства особливу увагу має приділяти закріпленню у відповідних внутрішніх правових документах змісту посадових обов'язків працівників цього підрозділу, регламентації їх взаємозв'язків з іншими посадовими особами підприємства.

До основних функцій органу управління із забезпечення реалізації відносин корпоративної соціальної відповідальності на підприємстві доцільно включати:

- постійний моніторинг стану відносин корпоративної соціальної відповідальності на підприємстві;
- проведення щорічної діагностики стану та рівня корпоративної соціальної відповідальності підприємства;
- підготовку звітів щодо стану КСВ на підприємстві для його керівництва;
- розробку пропозицій щодо цілей, напрямів і принципів формування відносин КСВ відповідно плану стратегічного розвитку підприємства;
- розробку заходів щодо формування відносин КСВ відповідно плану поточної діяльності;
- участь у прийнятті рішень щодо планування і реалізації управлінських рішень з формування відносин корпоративної соціальної відповідальності;
- участь у доборі персоналу в частині перевірки ціннісних настанов кандидатів на посаду, встановлення їх відповідності організаційним цінностям;
- участь у проведенні атестації персоналу в частині оцінювання його поведінки та трудових взаємовідносин;
- участь у прийнятті рішень щодо зарахування працівників до кадрового резерву, переведення працівників на інші посади;
- участь у розробці системи мотивації праці та прийнятті рішень щодо застосування заходів і важелів стимулювання персоналу;
- участь у реалізації програм адаптації персоналу, проведення тренінгів з новоприбулими працівниками;
- розробку внутрішніх регламентних документів, які визначають порядок взаємодії складових підсистем із забезпечення

- функціонування КСВ (кодексу корпоративної культури, положення про атестацію персоналу, положення про адаптацію персоналу, положення про оплату і мотивацію праці тощо);
- координацію системи внутрішньофірмового навчання;
- оцінювання ефективності заходів із функціонування КСВ на підприємстві.

У процесі своєї діяльності орган з управління процесами забезпечення функціонування КСВ взаємодіє із:

- керівником підприємства та його заступниками з питань розробки внутрішніх нормативних документів, які регламентують КСВ на підприємстві або окремі її підсистеми; визначення цілей, напрямів і принципів формування корпоративних соціально-відповідальних відносин згідно з планами стратегічного розвитку підприємства і поточної діяльності; підготовки і обговорення звітів щодо стану КСВ на підприємстві;
- відділом управління персоналом з питань відбору, адаптації, атестації персоналу, прийняття рішень з мотивації, переведення, переміщення і підвищення за посадою працівників, організації функціонування системи поширення знань, а також укріплення бренду підприємства як надійного роботодавця;
- відділом маркетингу — щодо розробки заходів поліпшення іміджу підприємства як поміркованого товаровиробника;
- фінансовим відділом з питань формування бюджетів реалізації заходів і програм формування відносин корпоративної соціальної відповідальності на підприємстві;
- керівниками всіх структурних підрозділів у ході моніторингу та діагностики рівня корпоративної соціальної відповідальності на підприємстві, впровадженні компенсуючих заходів, оцінюванні трудової поведінки і трудових відносин працівників; реалізації програм внутрішньофірмового навчання та перепідготовки персоналу.

З огляду на потребу організаційно-правової регламентації процесів діяльності органів управління корпоративними соціально-відповідальними відносинами на підприємствах доцільно закріпити у посадових обов'язках менеджерів з управління забезпеченням функціонування відносин корпоративної соціальної відповідальності характер і зміст їх взаємодії з посадовими особами та структурними підрозділами підприємства, встановити вимоги щодо рівня освіти та кваліфікації. Базовими кваліфікаційними вимогами для такого посадовця повинні бути: освітній рівень не нижче повної вищої освіти з галузі знань «Економіка та підприємництво» або «Менеджмент і адміністрування», а також наявність додаткової сертифікованої підготовки за соціально психологічним спрямуванням.

Поряд з організаційним забезпеченням функціонування корпоративних соціально-відповідальних відносин найважливішим завданням є встановлення на підприємствах унормованого порядку здійснення витрат соціального спрямування. Реалізація цього потребує своєчасного і всеосяжного обліку витрат на соціальні потреби, а також їх аудит на підприємстві.

Підвищення уваги до забезпечення соціальних інтересів зацікавлених осіб (стейкхолдерів) будь-якого підприємства значною мірою впливає на способи і напрями ведення його облікової політики. Крім цього, важливим чинником попередження соціальних збурень у колективі підприємства або в регіоні його розташування є відкрите й повне інформування працівників підприємства та інших зацікавлених осіб про напрями і обсяги фінансування соціальних проектів або соціальних потреб індивідуумів. Одним із джерел отримання такої інформації є первинні та синтетичні документи бухгалтерського обліку господарських операцій на підприємстві, а також його витрат на потреби власних працівників. Усеосяжність облікової інформації може бути забезпечена на основі її інтерпретації з урахуванням часового аспекту, тобто застосування аналітичних процедур, а також своєчасного і повного аудиту здійснених господарських операцій.

Відповідно до цілей обліку і аудиту витрат на забезпечення корпоративної соціальної відповідальності підприємства слід проводити облік і аудит:

- майна підприємства та його структурних підрозділів з уточненням даних про рух активів соціальної інфраструктури підприємства;
- соціально-орієнтованих витрат підприємства і структурних підрозділів, а також ефективності цих витрат;

- розрахунків із кредиторами, особливо в аспекті соціальноорієнтованих проектів і програм;
- розрахунків із засновниками (учасниками) підприємства у частині повного виконання вимог дивідендної політики підприємства.
- Крім того, слід контролювати достовірність звітності підрозділів підприємства стосовно реалізації соціальних проектів, а також забезпечення соціально-побутових потреб працівників та членів їхніх сімей.

Загальноприйняті й визначені чинним законодавством витрати на забезпечення потреб працівників підприємства відображаються згідно з Положенням (стандартом) бухгалтерського обліку 16 «Витрати» у складі собівартості продукції. Це і витрати на оплату праці, і витрати на охорону праці, техніку безпеки й охорону довкілля, і загальні корпоративні витрати, і винагороди за професійні послуги тощо. Витрати на виготовлення продукції підприємства за загально-визначеними складовими доцільно диференціювати за екологічними, соціальними та комунікативними напрямками.

Серед найпоширеніших облікових операцій стосовно соціальної підтримки працівників є відрахування до соціальних фондів, а також доплати і компенсації соціального характеру. Серед відрахувань у соціальні фонди найчастіше здійснюються персоніфіковані платежі до пенсійних фондів, на загальнообов'язкове соціальне страхування, індивідуальне медичне та страхування життя, страхування на випадок безробіття тощо. Тому виплати працівникам, які включаються у загальний фонд оплати праці (рахунок 661 «Розрахунки із заробітної плати»), слід поділити на такі аналітичні рахунки, як: «Розрахунки за виплатами основної заробітної плати», де фіксуються виплати за окладами і тарифами, «Обов'язкові соціальні виплати (компенсації) працівникам» і «Додаткові (необов'язкові) соціальні виплати (компенсації) працівникам». Для цього потрібно внести відповідні уточнення у чинний склад рахунків бухгалтерського обліку з метою більш повного віддзеркалення інформації щодо соціальних виплат працівникам, а також методичку аудиту підприємства. На це ж саме варто звернути увагу під час аудиту адміністративних витрат, де доцільно виокремлювати ще й витрати на організаційно-розпорядче та правове забезпечення реалізації соціальних заходів підприємства.

Аудит соціально-орієнтованих витрат підприємства обов'язково має ґрунтуватися на попередньо затвердженому плані його проведення. Цей план повинен визначати не лише склад аудиторських дій та їх терміни виконання, а й включати перелік документів, потрібних для встановлення достовірності поданої інформації, а також для їх опосередкованого (перехресного) контролю. Обов'язковим додатком до плану аудиту соціально-орієнтованих витрат має бути методика аудиту цих витрат з настановами щодо визначення достовірності використовуваних облікових документів та можливостей їх непрямого підтвердження на основі даних різних реєстрів обліку витрат підприємства. План аудиту соціальних витрат підприємства повинен включати нові форми документів, які розробляються залежно від характеру і масштабів діяльності підприємства, а також різновидів соціально-орієнтованих заходів.

У процесі аудиту за обраним напрямом мають перевірятися документи, які є першоосновою для відображення витрат за кожною операцією. Повинна встановлюватися їх достовірність, визначатися правомочність здійснення господарської операції, а також визначатися їх вартісна оцінка (обсяги витрат або доходів).

Обов'язковою практикою в діяльності облікових і контрольних підрозділів підприємства повинні бути щотижневі звіти про обсяги та напрями використання коштів підприємства на соціальне забезпечення працівників, благодійну діяльність, екологічну безпеку. При цьому сам процес звітування не повинен бути самоціллю, головне, щоб у цих звітах відбивалися активність і структура використання різних ресурсів на соціально-екологічні потреби підприємства та регіону його розташування.

Зважаючи на великий обсяг і складність ведення обліку витрат на соціальн-овідповідальні дії, доцільно рекомендувати підприємствам автоматизувати дані операції. Це можна зробити у програмному середовищі облікових операційних систем. Для цього у такий пакет доцільно увести базову нормативно-довідкову інформацію і константи для врахування особливостей напрямів соціально-орієнтованих витрат як у складі собівартості продукції, так і таких, що відшкодовуються за рахунок прибутку. Наявність автоматизованої системи обліку витрат підприємства спрощує проведення аудиторської перевірки соціально-орієнтованих витрат. Для ефективного використання можливостей даної системи перед проведенням аудиторської перевірки слід розробити форми

аналітичних машинограм і алгоритми їх формування. Такі форми мають включати дані про обсяги і спрямування соціально-орієнтованих витрат підприємства.

Для забезпечення якісної та своєчасної інформаційної підтримки проведення аудиту витрат на господарські операції із забезпечення корпоративної соціальної відповідальності підприємства у складі автоматизованих модулів з обліку і аудиту таких витрат слід використовувати уніфіковану систему формування довідників; систему визначення облікових показників; уніфіковану систему документування. Реалізація програмних модулів обліку й аудиту соціально-орієнтованих витрат на різних підприємствах і в різних галузях економіки дасть змогу спростити обліковий процес і отримати достовірнішу інформацію про соціально-орієнтовані витрати корпоративних утворень.

Створення на підприємствах і в органах державного та місцевого самоврядування систем із забезпечення функціонування відносин корпоративної соціальної відповідальності дозволить не лише підвищити ефективність господарювання національного бізнесу, а й здемпфувати соціальні конфлікти у складі трудових ресурсів підприємств. Подальше поглиблення досліджень щодо систем підтримки КСВ дозволить сформулювати необхідну теоретичну, методичну і прикладну основу для діяльності цих органів управління.

Лекція 18. Інтегровані інформаційні системи управління ресурсами підприємства

Сьогодні конкурентними перевагами володіють підприємства, які за інших рівних умов здатні у найкоротші терміни задовольнити потреби споживачів у необхідній продукції відповідної якості та підтримувати цю якість упродовж усього періоду використання товару. Цільового співвідношення ціна—якість можна досягти за рахунок оптимальної побудови системи управління компанією, діяльність якої все частіше розглядають як сукупність взаємозв'язаних і взаємодіючих процесів. Дослідження практики управління підприємствами у сучасних умовах дозволило виявити низку нерозв'язаних питань щодо теоретико-методичних підходів до запровадження клієнторієнтованого ресурсного управління, формування стратегії й механізмів впливу на клієнта з відповідним узгодженням із бізнес-процесами підприємства для забезпечення його конкурентоспроможності.

Підприємству важливо забезпечити належний рівень управління і координації не лише внутрішніх, а й зовнішніх бізнес-процесів, таких, зокрема, як управління відносинами зі споживачами. Це стає можливим завдяки використанню логістичних концепцій менеджменту та сучасних маркетингових й інформаційних технологій. Основними ресурсами підприємства з точки зору управління клієнт-орієнтованими процесами розглядаються: моделювання B2C-процесів, Інтернет і CRM-технології, розвиток брендів, маркетинг відносин.

Будь-яке підприємство налагоджує зв'язки із зовнішнім середовищем, ефективність яких залежить від логіки й майстерності управління ними. Споживачі — це причина існування підприємства, оскільки жодна компанія не проіснує довго без платежів її клієнтів. Типи взаємозв'язків з клієнтами, яких обслуговує організація, прийнято класифікувати так:

- B2B (business to business) — комерційна організація, яка надає продукти (послуги) іншим комерційним організаціям;
- B2C (business to customer) — комерційна організація, яка надає продукти (послуги) кінцевим споживачам (прямий продаж);
- B2G (business-to-government) — відносини між комерційними організаціями та державою.

Компанія з орієнтацією на споживача повинна аналізувати та будувати відносини з усіма групами клієнтів, виходячи з однакових принципів, що забезпечують успіх будь-якої бізнес-моделі. Управління (формування, розвиток, забезпечення) відносинами зі споживачем належить до окремої групи бізнес-процесів підприємства — business to customers, які потребують вивчення з погляду їх безпосередньої взаємодії з клієнтом у точці формування остаточного ціннісного результату бізнес-діяльності (табл.)

Таблиця

ЕЛЕМЕНТИ БІЗНЕС-МОДЕЛІ, ЯКІ ЗАБЕЗПЕЧУЮТЬ ФОРМУВАННЯ ЛОЯЛЬНОСТІ СПОЖИВАЧА

Канали просування продукції	<ul style="list-style-type: none"> • Канали виконують п'ять функцій: а) формують знання про товар/послугу, б) допомагають потенційному клієнту оцінити продукт/послугу, в) надають можливість споживачу купувати товар/послугу, г) передають цінність споживачу; • типові канали просування: телефон чи персональний контакт (in-person), сайт чи магазин, доставка за адресою, Інтернет (блоги, емейли, тощо), традиційні медіа (телебачення, радіо, газети, інше)
Зв'язки зі споживачем	<ul style="list-style-type: none"> • Організація повинна чітко визначити способи взаємозв'язку з клієнтом (персональні, автоматизовані, самообслуговування, одноразова транзакція чи «підписка»); • вибір взаємозв'язку залежить від цілей, які можуть змінюватися час від часу: залучити нових споживачів, втримати наявних чи отримати від них більше надходжень

У цілому дослідження споживчої поведінки є еволюцією поглядів від акценту на раціональному виборі (економічна теорія, класична теорія прийняття рішень) до концепції, яка ґрунтується на дослідженні ірраціональних (емоційних) аспектів поведінки споживачів (поведінкова економіка, соціологія, емпіричний маркетинг), його мотивів і чинників дії.

Залежно від поставлених завдань дослідження маркетинг відносин (relationship marketing) можна розглядати і як концепцію ресурсного управління, і як інструмент маркетингу, що забезпечує утримання споживачів у результаті створення нової цінності, заснованого на розвитку й підтримці тривалих зв'язків із клієнтами, формуванні їхньої лояльності.

Маркетинг відносин як самостійна концепція управління маркетингом є результатом розвитку загальної теорії маркетингу (К. Гренроос, К. Л. Келлер). У рамках даного підходу концепція маркетингу відносин відрізняється від класичної концепції маркетингу, не заперечуючи її. Маркетинг відносин має такі особливості: досягнення стратегічних інтересів і цілей підприємства; акцент на утримання наявних споживачів, а не залучення нових; розвиток довгострокових, що створюють додану вартість, відносин співробітництва; узгодження всіх бізнес-процесів підприємства із забезпеченням цінності для споживачів (технологія, управління, комунікації й ін.); ведення діалогу зі споживачами.

Другий підхід розглядає маркетинг відносин як один з інструментів маркетингу, причому в одному випадку наголошується на втриманні споживачів, в іншому — на створенні нової цінності для споживачів. Під споживчою поведінкою пропонується визначати діяльність, спрямовану на отримання, використання і розпорядження товарами та послугами з метою задоволення потреб, що включає процеси ухвалення рішень під впливом insideoutside факторів.

Відмітимо, що клієнт діє під впливом не лише економічних факторів або брендів (хоча усі зазначені чинники грають важливу роль), ним рухають інші споживчі і власні мотиви, емоції, інстинкти: сьогодні споживачі приймають рішення про купівлю переважно також під впливом інших людей, рекомендацій (модель масової поведінки)⁴. У процесі дослідження бізнес-середовища виявлені основні тенденції розвитку сучасного ринку товарів і послуг, що зумовили потребу переходу до використання клієнторієнтованого підходу в управлінні підприємствами (табл.).

Таблиця

ОСНОВНІ ФАКТОРИ ПЕРЕХОДУ ДО КЛІЄНТ-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

№	Група клієнтоорієнтованих процесів	Основні тенденції
1	Зміни відносин з конкурентами	Зростання інтенсивності конкуренції та ролі брендів. Підвищення ступеня схожості й швидкості копіювання товарів і послуг різних виробників. Посилення глобалізації, створення стратегічних альянсів, ТНК. Зниження можливості екстенсивного розвитку ринку
2	Зміни відносин зі споживачем	Зниження ефективності засобів традиційного маркетингу. Посилення вимог споживачів до надаваної цінності. Розвиток клієнт-орієнтованих бізнес-моделей, застосування CRM-технологій
3	Зміни відносин з компаніями-партнерами	Розвиток інформаційних технологій, створення віртуальних, мережевих організацій. Розвиток аутсорсингу, аутстафінгу, краудсорсингу. Посилення впливу великих посередників
4	Зміни відносин усередині підприємства	Орієнтація на стандарти якості та екологічність діяльності. Перехід до процесного управління. Запровадження корпоративних стандартів. Широке залучення і використання інтелектуальних ресурсів

Клієнт-орієнтований підхід, який характеризується орієнтацією на формування тривалих відносин зі споживачами, індивідуальними комунікаціями і співпрацею та ґрунтується на ціннісному підході, припускає використання в управлінні концепції маркетингу взаємовідносин. Це зумовлює новий підхід до управління, що змістив акценти на нематеріальні ресурси, спільне створення цінності й відносини. Отже, діяльність підприємств у сфері B2C процесів має сприяти тому, щоб споживач

став бізнес-партнером. За цих умов він буде максимально прихильний і лояльний до бренду та підприємства загалом. З цього погляду, програма лояльності споживачів — це співпраця між суб'єктами господарювання, що здійснюють свою діяльність у різних галузях і на різних ринках із задоволення споживчих переваг на основі ціннісного підходу.

Більшість успішних програм лояльності застосовуються на постійній основі та впливають на зростання вартості підприємства, впроваджуються на платформі CRM-програм, які відстежують індивідуальні потреби клієнта і формують відповідну ціннісну пропозицію. В Україні відсоток підприємств, які застосовують програми лояльності як один з бізнес-процесів зростає, однак, здебільшого, це лише великі торговельні мережі (МЕТРО, Сільпо, Броккард, Київстар тощо). Переважна кількість вітчизняних підприємств зводять програми для клієнта до пропозиції знижки.

Зокрема, програмам підвищення лояльності в Україні притаманні такі недоліки:

- відсутність системного підходу до управління B2C процесами, розробки і запровадження програм лояльності;
- копіювання західних моделей без урахування вітчизняної специфіки;
- відсутність або недостатнє використання баз даних про споживачів (CRM-технологій);
- необґрунтованість і низька ефективність більшості використовуваних PR-технологій;
- висока однотипність програм через використання обмеженого набору інструментів заохочення лояльних споживачів;
- відсутність практики оцінювання ефективності CRM-технологій (межа економічної доцільності).

Необхідно поліпшувати роботу з клієнтами, удосконалюючи конкретні форми, методи, технології та процеси взаємодії з ними. Виявлення й оцінювання мотивів, що впливають на придбання конкретних товарів і послуг, стали важливою частиною процесу вивчення споживача і цільового формування його поведінки. Отже, доцільно оптимізувати процес управління споживчою поведінкою і сформуванню лояльності до підприємства та його продуктів передусім за рахунок правильного перерозподілу фінансових ресурсів на B2C процеси — заходи з розвитку співпраці з клієнтами на різних етапах циклу взаємовідносин між споживачами і підприємством.

Найпрогресивнішою тенденцією нині є маркетингова політика, за якої компанія намагається визначити потреби кожного клієнта, його індивідуальні переваги й запропонувати йому унікальний продукт. Така ситуація цілком закономірна: багатьма компаніями межі якості й мінімізації витрат уже досягнуті, і клієнти все більше звертають увагу на аспекти, що супроводжують покупку та обслуговування.

CRM-системи дозволяють «інтегрувати» клієнта в середовище підприємства. Компанія отримує максимально можливу інформацію про своїх клієнтів та їхні потреби, формує клієнтську базу (клієнтський капітал) і на основі цього будує свою організаційну стратегію, що стосується всіх аспектів її діяльності: виробництва, реклами, продажів, дизайну, обслуговування та ін.

Основна частина сучасних систем CRM базується на принципі «Клієнт—Сервер», тобто всі дані CRM-системи зберігаються та обробляються в одній централізованій базі даних, а клієнти мають до них доступ через окремі термінали. Клієнтами таких CRM-систем можуть бути стосовно підприємства як зовнішні, так і внутрішні користувачі. Взаємодія між Клієнтом і Сервером може здійснюватися на основі Intranet/Internet.

Розвиток концепції CRM на підприємстві проходить низку етапів — від простого зв'язку «клієнт—компанія» до появи CRM-менеджера, створення баз даних за клієнтами, організації Call-центру та персональних ліній для VIP-клієнтів. Як і будь-який бізнес-процес, процес управління відносинами з клієнтами має бути належним чином описаним, регламентованим та автоматизованим.

Відповідно до правила Парето, 20 % споживачів приносять 80 % прибутку, а 80 % — 20 %. Можна припустити, що до перших 20 % належать лояльні споживачі, до останніх 80 % — сукупність інших споживачів (потенційні, випадкові, постійні, схильні піти). Тобто потрібно «виховувати» лояльних клієнтів, використовуючи програми споживчої лояльності.

Програми лояльності, надзвичайно популярні останнім часом в Україні, також засновані на логіці лояльності як поведінки. Картки постійних покупців, дисконтні карти, у тому числі накопичувальні, різного роду розіграші й призи націлені на «винагороду» споживача саме за лояльну поведінку, тобто — постійні покупки. Однак треба усвідомлювати, що за всіма цими B2C процесами стоять відповідні CRM-технології, які дозволяють персоніфікувати клієнта підприємства та

запропонувати йому найбільш оптимальні варіанти задоволення його потреб, до того ж переводять всі етапи цього процесу в автоматизований режим. Клієнт-орієнтована система надає підприємству інструменти гнучкого реагування на зміни зовнішнього середовища, підвищує ступінь надійності і стабільності його роботи та оптимізує витрати (витрати здійснюються не навмання, а обґрунтовані фактологічними даними).

В умовах посилення конкурентної боротьби основним завданням підприємств стає залучення нових споживачів, утримання наявних, підтримка їх задоволеності й лояльності. Формування тривалих відносин з клієнтами вимагає постійного удосконалення B2C процесів з подальшою їх автоматизацією. За прогнозами галузевих аналітиків, витрати на системи управління взаємодією з клієнтами (CRM) можуть демонструвати максимальне зростання серед усіх сегментів ринку програмного забезпечення.

Ефективність клієнт-орієнтованого управління бізнес-процесами на базі CRM-систем передбачає: встановлення більш тісних відносин зі споживачами, постачальниками й персоналом організації; підвищення інформованості споживачів і постачальників про підприємство, а підприємства про клієнтів і партнерів; пошук ідей створення нової споживчої цінності товарів і послуг підприємства; розширення кола споживачів і постачальників; зменшення витрат, пов'язаних із залученням нових співробітників, споживачів і постачальників.

Отже, важливість CRM-технологій для покращання менеджменту ресурсів можна пояснити так: нині підприємства зміщують свій фокус зі скорочення витрат на збільшення прибутку, а інструменти для взаємодії із клієнтами тут відіграють особливо важливу роль. При цьому існує широкий спектр технологій, які в даних умовах збільшують свою інвестиційну привабливість: це й онлайн-канали, SaaS, технології клієнтської лояльності, крос-продажі тощо. Однак для ефективного впровадження CRM-системи передусім потрібно узгодити ресурсну стратегію, стратегію відносин з клієнтами та загальну стратегію компанії. Підприємства також зацікавлені в технологічних інструментах, які дозволяють утримувати клієнтів, тому зростає їх увага до співтовариств і соціальних технологій.

У подальшому треба удосконалити методичну базу та інтенсифікувати впровадження ресурсного клієнт-орієнтованого управління у вітчизняних компаніях, розширювати інструменти взаємодії з клієнтом, що дозволить швидше пропонувати нову цінність товарів та послуг, підвищити ринкову й інвестиційну привабливість, оптимізувати ланцюжок формування доданої вартості. Також бізнес-процеси взаємодії з клієнтом потребують адаптації відповідно до тенденцій розвитку вітчизняного ринку з метою розробки ефективних рішень щодо їх оптимізації й автоматизації.

Рекомендована література

Базова література

- Гавриш І. П. Інформаційні ресурси: навчально-методичний посібник – Х.: Національний аерокосмічний університет ім. М. Є. Жуковського «ХАІ», 2021. – 52 с.
- Жук О.П. Управління людськими ресурсами : навч. посібник. Львів: Видавець ФОП Марченко Т.В., - 2021. - 338 с.
- Квасній Л.Г. Управління інформаційним ресурсами. Тексти лекцій. Дрогобич: ПОСВІТ. - 2021. - 52 с
- Кібанов А.П., Шушпанов Д.Г. Управління трудовими ресурсами. К.: Видавничий Дім «Юридична книга», - 2019. - 358 с.
- Кучіна С. Е. Управління ресурсами підприємства : навч. посіб. / С. Е. Кучіна, О. М. Кітченко, С. В. Чернобровкіна – Харків : НТУ «ХПІ», 2021. – 227 с.
- Мірошніченко О.Ю., Ревуцька Н.В., Гончарова О.М. Управління ресурсами підприємства: Навчальний посібник. – К.: ТОВ «НВП «Інтерсервіс», 2014. – 217 с.
- Планування та управління фінансовими ресурсами територіальної громади /О.Кириленко, Б.Малиняк, В.Письменний, В.Русін/ Асоціація міст України – К., ТОВ «Підприємство «ВІ ЕН ЕЙ», Вид. друге, перероб. і доп. - 2021. – 396 с.
- Управління ресурсами підприємства: Навч. посіб./ Під ред. Ю.М. Воробйова, Б.І. Холода – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 288 с.

Допоміжна література

- Верхоглядова Н.І., Письменна О.Б. Класифікація ресурсів та її значення для управління ресурсозбереженням. // Інвестиції: практика та досвід. - К.: 2015. - № 16. - С. 27-31.
- Гайдук І. О. Класифікація фінансових ресурсів підприємства // Науковий вісник. – К.: 2005. – № 15 (3). – С. 204–208.
- Лозова О.В. Управління ресурсами компанії в проектах. // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. - 2018.- № 5 (90). - С. 67-71.
- Мельник А. Управління ресурсами території в контексті європейської та національної політики регіонального розвитку // Вісник Тернопільського національного економічного університету. - № 3. 2018. С. 7-21.
- Новицький В.Є. Економічні ресурси цивілізаційного розвитку: Навч. посіб. – К.: НАУ, 2004. – 268 с.
- Петрова, І. Л. Стратегічне управління людськими ресурсами : навч. посіб. - К.: КНЕУ, 2013. - 466 с.
- Ревенко Н. Г. Управління ресурсами промислових підприємств в умовах перехідного періоду: Монографія – К.: Ред. “ Бюл. Виц. Атестац. Коміс. України”, 2000. – 256 с.
- Управління ресурсами підприємства: монографія / за заг. ред. к.е.н., проф. Г. О. Швиданенко. - К.: КНЕУ, 2014. - 418 с.

Інформаційні ресурси в Інтернеті

- Горшков М.А. Методи та механізми управління ресурсами територіальної громади. // Ефективна економіка. - № 10. - 2019. http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2019/80.pdf
- Матеріальні ресурси // Енциклопедія сучасної України. – <https://esu.com.ua/article-66969>
- Рябцев Г.Л. Ресурси державної політики: класифікація та використання. // Державне управління: удосконалення та розвиток. - № 8. - 2014. <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=844>
- Фінансові ресурси. Державна служба фінансового моніторингу України. <https://fiu.gov.ua/pages/pro-sluzhbu/zagalnividomosti/finansovi-resursi>
- Coursera: Національний авіаційний університет Learning <https://www.coursera.org/programs/natsional-nii-aviatsiinii-univiersitiet-learning-program-spwcq?currentTab=CATALOG>
- Journal of Resources and Ecology. Official site - <https://bioone.org/journals/journal-of-resources-and-ecology>

- Journal of Human Resource Management. Official site - <https://www.jhrm.eu>
- Information Resources Management Journal (IRMJ). Official site - <https://www.igi-global.com/journal/information-resources-management-journal/1073>
- UA UdeMy: Міністерство освіти і науки України - <https://ua.udemy.com/organization/home>