УДК 330.15:005.93

РОЛЬ РЕСУРСІВ У СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВАМИ

ПРЕДЄІН А. М.

УДК 330.15:005.93

Предєін А. М. Роль ресурсів у стратегічному управлінні підприємствами

У статті розглянуто поняття «ресурси підприємства», а також еволюцію ідей ресурсного підходу в процесі управління підприємством. Також подано власне визначення поняття «стратегічні ресурси підприємства» та їхню класифікацію. Розроблено імітаційну модель управління стратегічними ресурсами.

Ключові слова: *ресурси підприємства, стратегічні ресурси, стратегічне управління, ресурсний підхід.*

Рис.: *2.* ***Табл.:*** *2.* ***Бібл.:*** *24.*

Предєін Андрій Михайлович *– аспірант, кафедра менеджменту, Київський національний торговельно-економічний університет (вул. Кіото, 19, Київ, 02156, Україна)*

E-mail: *andrey.predein@gmail.com*

УДК 330.15:005.93

Предеин А. М. Роль ресурсов в стратегическом управлении предприятиями

В статье рассмотрено понятие «ресурсы предприятия», а также эволюция идей ресурсного подхода в процессе управления предприятием. Также представлено собственное определение понятия «стратегические ресурсы предприятия» и их классификация. Разработана имитационная модель управления стратегическими ресурсами.

Ключевые слова: *ресурсы предприятия, стратегические ресурсы, стратегическое управление, ресурсный подход.*

Рис.: *2.* ***Табл.:*** *2.* ***Библ.:*** *24.*

Предеин Андрей Михайлович *– аспирант, кафедра менеджмента, Киевский национальный торгово-экономический университет (ул. Киото, 19, Киев, 02156, Украина)*

E-mail: *andrey.predein@gmail.com*

UDC 330.15:005.93

Predein A. M. The Role of Resources in Strategic Management of Enterprise

The article considers the notion of «resources of the enterprise» as well as the evolution of ideas in the resource-based approach. It also presents its own definition of «strategic resources of the enterprise» and its classification. Developed a simulation model for management of strategic resources.

Key words: *resources of the enterprise, strategic resources, strategic management, resource-based approach.*

Pic.: *2.* ***Tabl.:*** *2.* ***Bibl.:*** *24.*

Predein Andrey M. *– Postgraduate Student, Department of Management, Kyiv National University of Trade and Economy (vul. Kioto, 19, Kyiv, 02156, Ukraine)*

E-mail: *andrey.predein@gmail.com*

Ресурси відіграють ключову роль в управлінні будь-якими підприємствами. Від якості ресурсів та їх обсягів на підприємстві залежить конкурентоспроможність його товарів або послуг, можливість підприємства реалізувати на ринку певну стратегію дій та задовольнити попит споживачів.

На жаль, у сучасних умовах господарювання підприємства змушені функціонувати та розвиватися в умовах ресурсних обмежень, які можуть бути викликані як зовнішніми (наприклад, зміна законодавчої бази, проблеми з постачанням товарів, обмеження каналів збуту товарів, інфляційні процеси тощо), так і внутрішніми (наприклад, відсутність необхідної торговельної площі, фінансових ресурсів для розвитку підприємства, нестабільності кількості товарних запасів тощо) чинниками.

Різні проблемні аспекти стратегічного управління ресурсами на підприємствах, у тому числі в межах ресурсного підходу, висвітлювалися у працях Д. Рікардо, Дж. Мілля, Т. Мальтуса, Дж. Барні, Б. Вернерфельта, Д. Тіса, Р. Гранта, П. Блау, Р. Абдеєва, С. Фішера, В. Гейця, Д. Тейлора, С. Харічкова, Н. Андрєєвої та ін. Проте питання щодо визначення ролі ресурсів у стратегічному управлінні підприємствами, на наш погляд, останнім часом потребує значного переосмислення та уточнення.

Спостерігаються і певні розбіжності у визначенні сутності поняття «ресурси підприємства».

Саме тому цілями даного дослідження є:

- уточнення сутності поняття «ресурси підприємства» – проведення критичного аналізу еволюції ресурсного підходу до управління підприємствами;

- виділення сукупності стратегічних ресурсів для підприємств та розвиток їх класифікації;
- розроблення моделі управління стратегічними ресурсами на підприємстві.

Для підприємства будь-якої форми господарювання та незалежно від галузі господарювання основоположним компонентом та основою здійснення його діяльності є ресурси. Саме тому науковцями ресурсам підприємства надається достатньо багато уваги при стратегічному управлінні підприємством. Але серед науковців прослідковується неузгодженість у тлумаченнях поняття «ресурси підприємства». Загалом можна виділити чотири групи авторів та основних тлумачень поняття «ресурси підприємства». Найзначніша частина авторів схиляються до думки, що під поняттям «ресурси» необхідно розуміти запаси, цінності, можливості, їх джерела (А. Н. Азріліян [1, с. 894], А. Б. Борисов [2, с. 381 – 382], Г. Л. Вознюк, А. Г. Загородній [3, с. 783], В. Г. Золотогоров, В. Коноплицький, С. О. Микитюк [4, с. 84], Г. Філіна, Н. Ю. Швєдова). Даний підхід, на нашу думку, є достатньо повним. Запаси дійсно складають не лише матеріальну частину ресурсів, які забезпечують діяльність підприємства. «Цінності» розширюють коло ресурсів нематеріальними складовими (наприклад, інформація, ділові зв'язки тощо), але в той же час звужують його згідно з критерієм цінності для підприємства. Ресурси ж можуть містити нематеріальні складові, які на даний момент не є цінними для діяльності підприємства, але, з іншого боку, впливають на діяльність підприємства як в теперішньому, так і в майбутньому (загалом інформаційні канали, ділові зв'язки тощо).

Друга група авторів розглядає ресурси підприємства здебільшого в межах виробничої системи. Так, Ю. П. Майданевич та В. П. Пантелєєва розуміють під ресурсами засоби виробництва, тобто засоби праці та предмети праці [5, с. 166 – 167], а Я. С. Ларіна, С. В. Мочерний, О. А. Устенко та С. І. Юрій [6, с. 463] поняття ресурси визначають як «основні елементи виробничого потенціалу, які має в розпорядженні система». На нашу думку, надавати значення ресурсам лише в межах виробничої системи є не повністю обґрунтовано з точки зору різних напрямів діяльності підприємств, оскільки останніми роками існує тенденція щодо поєднання виробничої та торговельної діяльності: виробничі підприємства розпочинають розвивати власну торговельну діяльність з метою уникнення посередників і зближення контакту з кінцевим споживачем; торговельні підприємства розпочинають виробляти певні товари у власних цехах, або ж замовляти вироблення продукції під власним брендом.

М. І. Бєляєв, І. Г. Берєжной, В. Н. Маргєлов, Г. А. Петров, В. І. Семенов [7, с. 86] притримуються думки, що під ресурсами потрібно розуміти сукупність матеріальних, фінансових, енергетичних, технічних засобів та робочої сили, тим самим обмежують саме поняття ресурсів підприємства та визначають скоріш різновиди ресурсів.

І. І. Бочкарьова [8, с. 223], В. А. Биков, М. Станек, К. Кєл'ян стверджують, що ресурси – це активи підприємства, що загалом є правильною думкою, вважаючи активами підприємства майно в його матеріальній і нематеріальній формах. Активи ж у бухгалтерському обліку мають свою вартість. У той час як деякі ресурси підприємства можуть не мати вартості та цінності на даний момент для підприємства, але існують і можуть бути враховані для побудови стратегії підприємства.

Розглянемо поняття «ресурси підприємства», згідно зі складовими поняття, що визначаються науковцями (*табл. 1*).

Таблиця 1

Відмітні визначення поняття «ресурси підприємства»

Показник	Азріліян А. Н [1, с. 894]	Бережной І. Г. та ін. [7, с. 86]	Борисов А.Б. [2, с. 381 – 382]	Загородній А. Г. [3, с. 783]	Золотогоров В. Г. [9, с. 377]	Коноплицький В. [10, с. 244]	Майданевич Ю. П. [5, с. 166-167]	Мерріам-Вебстер [11]	Гончар С. М. [12, с. 113, с. 226]	Мочерний та ін. [13, с. 463]	Разом
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Робоча сила		+									1
Засоби праці							+				1
Предмети праці							+				1
Засоби			+		+	+		+			4
Грошові засоби	+			+	+						3
Матеріальні засоби		+		+							2
Енергетичні засоби		+									1
Технічні засоби		+									1
Фінансові засоби		+		+							2

Закінчення табл. 1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Запаси	+		+	+	+	+					5
Цінності	+		+		+				+		4
Багатство					+			+			2
Доходи					+			+			2
Кошти				+							1
Можливості	+		+	+		+					4
Джерело								+			1
Джерела будь-чого	+		+	+	+	+					5

Аналізуючи дані табл. 1, можемо дійти висновку, що більшість науковців поняття «ресурси підприємства» пов'язують із запасами підприємства та засобами виробництва. Також левова частка науковців схиляються до визначення ресурсів як «джерела будь-чого», що вказує на можливості ресурсів до генерування певних цінностей підприємства.

Ефективне формування та використання ресурсів підприємства значно впливає на формування конкурентних переваг, що надає певної ексклюзивності підприємству. На створення ексклюзивності підприємства спрямований ресурсний підхід, який набув популярності в 1990-х роках у світовій науці та практиці стратегічного управління. Початком даного підходу прийнято вважати працю Б. Вернерфельта «Ресурсна теорія фірми» [14, с. 70] 1984 р. Згідно з даним підходом запорукою результативного та ефективного функціонування будь-якого підприємства є розвиток власної унікальності, ефективне використання відмінностей між власним підприємством та конкурентами. У теорії конкурентних переваг існує чимало підходів до їх визначення, значення та джерел формування. Але таким підходом, який найширше розкриває значення та важливість формування ексклюзивності підприємства, заснованої на внутрішніх перевагах, є саме ресурсний підхід. Ідеї даного підходу підтвердилися дослідженнями консалтингової компанії Accenture, які показали, що розвиток підприємств усе менше залежить від зовнішнього середовища, але все більше – від ефективності використання внутрішніх ресурсів підприємства [15, с. 93]. У *табл. 2* показано результати дослідження еволюції ресурсного підходу в управлінні підприємствами.

Таблиця 2

Еволюція ідей ресурсного підходу*

Етап	Специфіка поглядів і ключові поняття	Дослідники	Напрями розвитку у взаємозв'язку з іншими концепціями
1	2	3	4
I – виявлення ролі ресурсів як факторів виробництва та джерела капіталу й ренти	Введення в науковий обіг понять «ресурси» й «рента». Початок XIX ст.– класична ресурсна тріада «праця, земля, капітал». Початок XX ст.– чотири фактори виробництва: праця, земля, капітал, підприємництво. Рикардіанська рента – доходи від володіння цінними рідкісними ресурсами (власність на цінні ділянки землі, переваги місцеположення, патенти й авторські права). Шумпетеріанська рента – наслідок підприємницького ризику в невизначеному та складному середовищі, особливо в технологічно інтенсивних галузях	Д. Рікардо, Дж. Мілль, Т. Мальтус, Й. Шумпетер, К. Маркс, Ж. Сей, А. Маршалл	Ресурсна й процесна школи створення конкурентних переваг – альтернативні механізми створення рент: «збір ресурсів» і «розвиток організаційної здатності» (У. Шульц, 1994; Р. Макадок., 2001)
II – формування ресурсного підходу (ресурсно орієнтованої теорії) у межах теорії фірми. Ресурси – фактор конкурентоспроможності	Введення терміна «здатність» – знання, уміння й досвід здійснення різних видів діяльності. Фірма – неподільний фонд виробничих фізичних і людських ресурсів, які можуть існувати тільки як ціле – їх окреме використання та поза фірмою не дає прибутку й не створює конкурентних переваг. Можливість нагромадження організаційно специфічних ресурсів є основним обґрунтуванням існування фірми. Акцент на людину. Некодифіковане знання – «ключові компетенції»	Е. Пенроуз, Д. Річардсон., Дж. Барні, Б. Вернерфельт, Б. Лоусбі, Р. Рамельт, Д. Тіс, Н. Фосс	Теорія ресурсної залежності (Д. Пфеффер, Г. Салансік, 1978): пояснення феномену міжфірмових мережевих відносин у соціології; операціоналізація стратегій корпоративної диверсифікації (Дж. Махоні, Д. Пандіан, 1992)

Продовження табл. 2

1	2	3	4
III – розвиток ресурсного підходу й формування основних понять у стратегічному управлінні. Ресурси – джерело здатності організації	Розмежування здатностей на статичні та динамічні. Формування категорії «компетенції» – те, що організація робить краще, ніж конкуренти. Поглиблення основних понять ресурсної концепції: фактори виробництва; ресурси; компетенції; ключові компетенції; продукти; динамічні здатності. Головна теза: конкурентні переваги організації визначаються володінням унікальними ресурсами й організаційною здатністю	Р. Грант, Г. Хамел, К. Прахалад, Д. Колліз, С. Монтгомері, Д. Тіс, В. Катькало	Концепція динамічної здатності (Д. Тіс, Г. Пізано, Е. Шуен, Б. Когут, Дж. Махоні, П. Шумакер) – дослідження проблем управління знаннями як цінного ресурсу фірми
IV – застосування ресурсного підходу в політологічних і соціологічних дослідженнях. Ресурси – джерело влади та фактор соціальної стратифікації	Теорія «соціального обміну»; вертикальна стратифікація владних можливостей. Здібності – внутрішня природа акторів; ресурси – зовнішні структурні властивості. Ресурси – джерело влади у специфічній тріаді «ліквідність ресурсів + здібності + позиція володаря ресурсів»	П. Блау, П. Бурдье, Е. Соренсен, М. Кастельс, Т. Бентон, І. Смородін, Н. Тихонова, Т. Заславська, В. Радаєв	Розвиток теорії ресурсної залежності: дослідження спектру мережевих форм (Б. Грей, О. Третьяк); обґрунтування стратегій зниження залежностей (Х. Мічнер, Р. Сухнер, С. Бекмен)
V – модернізація економічних засад ресурсного підходу під впливом загальносвітових трансформаційних процесів	Дослідження фундаментального закономірного зв'язку між процесами глобалізації, інформатизації та інтелектуалізації. Інформаційні знання – «мета ресурс» – ресурс ресурсів. Тріада «інформація + інтелект + інновація» – резерв соціально-економічного розвитку суспільства. Інформаційний метаресурс – здібності людини трансінформаційним чином знаходити нові ресурсні варіанти	А. Урсул, Р. Абдеєв, І. Юзвішін, О. Скаленко	Розвиток інтелектуальних ресурсів та інноваційних процесів – підвищення ефективності діяльності органів влади; інформація – стратегічний ресурс державного управління
VI – формування та трансформація ресурсів в умовах забезпечення економічної безпеки підприємства	Дослідження ефективного використання ресурсів підприємств для запобігання загрозам і для забезпечення стабільного функціонування підприємства в даний час і в майбутньому. Розглядається сукупність ресурсів та процесів, що протікають в організації, з усіма їхніми характерними рисами й взаємозв'язками, які становлять єдину споріднену групу з погляду їхньої функціональної ролі в забезпеченні економічної безпеки підприємства й відіграють важливу роль.	П. Самуельсон, Дж. Хікс, Т. Тевес, С. Фішер, М. Фрідман, Л. Лендлер, В. Щелкунов, О. Ареф'єва, В. Геєць	Взаємозв'язок з антикризовим управлінням та управлінням ризиками у процесі прийняття управлінських рішень та здійснення підприємницької діяльності
VII – формування, використання та зберігання ресурсів з акцентуванням уваги на екологічній безпеці	Зелений бізнес – комерційна діяльність, головною метою якої є отримання прибутку від продажу екологічних товарів і послуг, виробництво і надання яких передбачає застосування методів та технологій, що мінімізують інтегральний екодеструктивний вплив на довкілля, а їх використання сприяє використанню максимально екологічно сприятливих умов життя для споживачів та веде до екологічної свідомості суспільства. Використання прогресивних енергоефективних технологій, зниження використання підприємствами не відновлюваних природних ресурсів, та раціональне користування відновлюваними, формування внутрішніх джерел фінансування природоохоронних заходів з підвищення якості навколишнього середовища.	Д. Вальтер, Д. Тейлор, Дж. Елкінгтон, Р. Ісаак, О. Прокопенко, А. Садеков, О.Попов, С. Харічков, Н. Андрєєва	Взаємозв'язок з екологічним напрямком розвитку суспільства та технократизація суспільно-господарських зв'язків.

Закінчення табл. 2

1	2	3	4
VIII – формування та використання ресурсів в умовах соціальної відповідальності підприємств	Соціальна відповідальність підприємства – це політика діяльності підприємства, спрямована на позитивний внесок у розвиток суспільства, а не лише отримання прибутку. Соціально відповідальне підприємство свідомо і цілеспрямовано обирає таку модель ведення бізнесу, яка дасть змогу позитивно впливати на певні суспільні групи, сфери суспільної діяльності, територію. Формування та використання ресурсів підприємства відбувається у повній узгодженості з принципами ведення соціально відповідальної господарської діяльності	Г. Алоні, П. Друкер, А. Керролл, Д. Віндзор, Р. Штойер, Д. Богиня, О. Грішнова, В. Герасимчук, А. Колот, В. Геєць, І. Булєєв, Н. Діденко, А. Динкін	Державне регулювання та управління – взаємозв'язок бізнесу та держави у забезпеченні високих соціальних стандартів

* Доповнено та адаптовано I – V етапи за [16], VI – VII є авторським доробком.

Швидкий розвиток економічної теорії та зовнішнього середовища, в якому діє підприємство, спонукають до переосмислення поняття «ресурси підприємства». Враховуючи швидкість розвитку економічної думки, спробуємо визначити поняття «ресурси підприємства», яке б не обмежувало його смислове навантаження. Охарактеризуємо ресурси підприємства, підтримуючи групу вчених (А. Н. Азріліян, А. Б. Борисов, Г. Л. Вознюк, А. Г. Загородній та ін.), як джерело забезпечення протікання всіх процесів на підприємстві під час здійснення діяльності. Фактично ресурси мають першочергове значення для діяльності підприємства, оскільки є тією основою, на якій будуються здатності та можливості розвитку підприємства та отримання, як кінцевого результату, збільшення ринкової вартості та соціальної цінності підприємства. А від складових ресурсів та їх властивостей залежить результативність та ефективність здійснення підприємством своєї діяльності.

Відомо, що діяльність будь-якого підприємства здійснюється на трьох рівнях: операційному, тактичному та стратегічному. Діяльність на кожному з цих рівнів потребує відповідного забезпечення ресурсами. Так, можемо виділити ресурси, які забезпечують діяльність підприємства на операційному (операційні ресурси), тактичному (тактичні ресурси) та стратегічному (стратегічні ресурси) рівнях. Відповідно вимоги до кожного виду ресурсів будуть різнитися.

Стратегічний рівень діяльності підприємства передбачає забезпечення його конкурентних переваг у довгостроковій перспективі, що веде до збільшення його ринкової вартості та соціальної цінності та забезпечується наявністю стратегічних ресурсів. М. Саєнко [17, с. 54] визначає стратегічні ресурси як «засоби, що становлять продуктивні сили і виробничі відносини на підприємстві (трудовий потенціал, предмети праці, засоби праці, природні ресурси, земля, рівень НТП, відносини власності, розподілу і споживання тощо), які лімітують параметри стратегічного плану, зокрема, його цілі». Н. Ревуцька та Д. Гороховська [18, с. 128] під стратегічними ресурсами розуміють частину ресурсів підприємства, які «можуть функціонувати у вигляді активів, організаційних здатностей, компетенцій підприємства та їх взаємозв'язків у бізнес-процесах (рутини), які є цінними, рідкісними, незамінними, складно копіюються, відтворюються та становлять основу формування стійких конкурентних переваг». У бізнес-довіднику під редакцією Г. Клейнера [19, с. 164] до стратегічних відносять ті види ресурсів, обсяги та структура яких можуть бути істотно змінені лише шляхом прийняття і реалізації відповідних стратегічних рішень, таким чином акцентуючи увагу на стратегічному рівні використання та стратегічній важливості ресурсів.

На нашу думку, стратегічні ресурси підприємства – це джерела забезпечення функціонування підприємства на стратегічному рівні, які можуть бути у будь-якому вигляді. Властивості стратегічних ресурсів впливають на стратегічне позиціонування та становлять основу формування стратегічних переваг підприємства.

Незалежно від виду діяльності підприємства можна виділити такі різновиди стратегічних ресурсів [20, с. 211 – 217; 21, с. 333 – 351; 22, с. 268 – 289]:

- енергетичні ресурси (вартість споживання, джерела та забезпеченість енергетикою);
- матеріально-сировинні (вартість споживання, джерела та забезпеченість матеріалами та сировиною діяльності підприємства);
- комерційні (кількість та якість ділових зв'язків, у т. ч. постачальників і партнерів, шляхи додаткового залучення інших видів ресурсів, рівень виконання контрактів тощо);
- маркетингові ресурси (мережі збуту, торговельні марки, рекламні технології, зв'язки з покупцями, бренд тощо);
- технічні ресурси (виробничі потужності і їхні особливості, устаткування, матеріали тощо);
- технологічні ресурси (технології, наявність конкурентоспроможних ідей, наукові розробки й ін.);
- інформаційні ресурси (кількість й якість інформації про внутрішнє й зовнішнє середовище, каналів її розширення, можливості розширення й підвищення вірогідності інформаційної бази тощо);
- трудові ресурси (кваліфікаційний, демографічний склад працівників, їх прагнення до знань та удосконалення, інтелектуальний капітал);
- організаційні ресурси (характер і гнучкість керуючої системи, швидкість прохождення керу-

ючих впливів, документооборот, організаційна культура тощо);
- фінансові ресурси (наявність і достатність власного й позикового капіталу, ліквідність, наявність кредитних ліній тощо);
- просторові ресурси (характер торговельних приміщень і території підприємства, розміщення об'єктів нерухомості, комунікацій, можливість розширення тощо);
- інноваційні (патенти, ноу-хау, співробітництво з складовими інноваційної інфраструктури тощо);
- товарні ресурси (можливі об'єми та умови закупки товарів, ширина та глибина асортименту товарів, оновлення, якість, відповідність попиту тощо);
- ринкові ресурси (кількість споживачів та рівень задоволення їх потреб тощо);
- часові ресурси (часові горизонти, швидкість генерування та прийняття рішень, швидкість реагування на внутрішні та зовнішні фактори тощо).

В умовах сучасного розвитку інформаційних технологій та мережі Інтернет достатньо актуальним постає питання виокремлення як окремої складової інтернет ресурсів. Дане виокремлення зумовлене сучасним розвитком Інтернет-технологій, коли підприємство може створювати свої торговельні майданчики, проводити маркетингові кампанії, формування бренду та здійснювати іншу діяльність виключно в мережі. Використання Інтернету є результатом використання технічних (наявність машин та мереж тощо) та технологічних (використовувані технології в інтернеті тощо) ресурсів.

Особливим ресурсом для будь-якого суб'єкта господарської діяльності є час. Часовий фактор присутній протягом всієї діяльності підприємства та відіграє одну з найважливіших ролей. Часові ресурси являють собою фонд часу, який використовує система або підсистема підприємства для реалізації мети, заради якої вона існує. Ці ресурси тісно пов'язані з використанням технічних, технологічних та кадрових ресурсів.

Також погодимося з думкою К. Борзенкової, яка поділяє ресурси на внутрішні, якими безпосередньо володіє підприємство, та зовнішні [23, с. 5]. Але стратегічні ресурси у такому форматі не можливо поділити на внутрішні та зовнішні, оскільки з кожної групи можна виділити як зовнішні так і внутрішні ресурси. Так внутрішні трудові ресурси – персонал компанії, його кваліфікація, здатності тощо, а зовнішні трудові ресурси – доступ до можливого залучення кваліфікованих кадрів, можливість аутсорсингу тощо. Взаємозв'язок та класифікацію стратегічних ресурсів підприємства зображено на *рис. 1*.

Ресурси підприємства, що э стратегічно цінними і впливають на діяльність підприємства, згідно з результатами досліджень, як правило, мають такі властивості:

1) *Унікальність*. У ринкових умовах наявний на підприємстві вид ресурсів може вважатися стратегічним, якщо він захищений від імітації конкурентами. При цьому ступінь захищеності залежить від багатьох факторів, з яких важливим є непрозорість зв'язку між ресурсами і конкурентними перевагами підприємства. Аналогічна ситуація зі взаємозв'язком ресурсів, коли тільки їх певна комбінація сприяє виникненню стабільних конкурентних переваг [24, с. 8].

2) *Гнучкість використання*. Необхідно враховувати, що при зростанні кількості специфічних для підприємства ресурсів виникає загроза втрати гнучкості їх використання. Тому важливо постійно контролювати співвідношення між наявними ресурсами, потенційними ресурсами для наявності альтернатив розвитку підприємства та можливою втратою гнучкості.

3) *Обмеженість ресурсів*. Наявність ресурсів при прийнятті планових рішень є основним показником потенціалу підприємства. Таким чином, планові розрахунки пов'язані з наявністю ресурсів, їх станом або можливістю використання на певний момент часу. У цьому випадку ресурси є обмежуючим фактором, оскільки ресурси, якими володіє підприємство, є кількісно обмеженими.

4) *Незамінність ресурсів*. Не залежить від підприємства, але має велике значення для цінності ресурсу чи існує небезпека його заміни. При незначних імітаційних бар'єрах існує можливість створення аналогічного ресурсу. Високі бар'єри змушують використовувати альтернативні форми розробок, при яких рівноцінний спектр послуг можна забезпечити лише за допомогою зовсім інших або по-іншому скомпонованих ресурсів.

5) *Ефективність ресурсів*. Стратегічною релевантністю володіють лише ті ресурси, які сприяють створенню вартості на ринку збуту. Природно, що якщо споживач готовий оплачувати додаткову вигоду від використовуваного ресурсу, можна забезпечити успіх і тим самим амортизацію вкладеного в ресурс капіталу. Після ідентифікації на підприємстві релевантних конкурент-

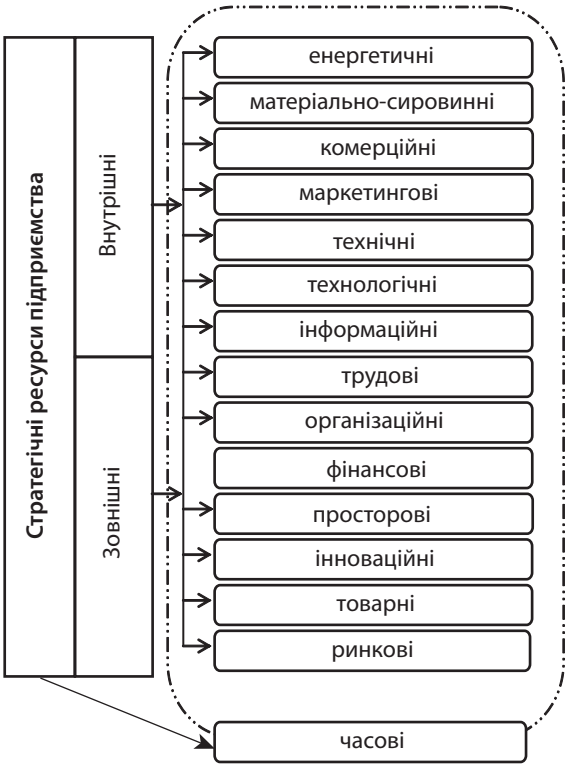

Рис. 1. Класифікація стратегічних ресурсів підприємства

них ресурсів слід конкретизувати передумови, що забезпечують довгостроковий успіх від їх використання.

З метою результативної та ефективної діяльності підприємства необхідно забезпечити:

- доступність ресурсів;
- достатність ресурсів;
- дешевизну ресурсів.

Саме цих трьох критеріїв необхідно дотримуватись при формуванні стратегічних ресурсів на підприємстві.

У практиці також прийнято виокремлювати ресурси за матеріально-речовою формою на відчутні та невідчутні. Відчутні ресурси несуть матеріальну форму та, як правило, можуть бути оцінені. До таких ресурсів відносять товарні запаси, техніку, забезпеченість трудовими ресурсами тощо. Невідчутні ресурси мають цінність для підприємства, деякі з них можуть бути оцінені (тобто мають вартість), але не мають матеріально-речового змісту. До таких ресурсів належить кваліфікація персоналу, бренд, ділова репутація тощо.

Важливим чинником у діяльності будь-якого підприємства є його ресурсоощадність. У сучасних умовах фактор ресурсоощадності відіграє одну з ключових ролей, оскільки він дозволяє знизити ресурсоспоживання, оптимізувати витрати та динамізувати розвиток підприємства шляхом залучення лише необхідних для його розвитку стратегічних ресурсів. При цьому згідно із сучасною концепцією «соціальної відповідальності» ресурсоощадність має стати першим кроком до ефективної діяльності соціально відповідального підприємства.

При реалізації тієї чи іншої стратегії підприємства цінність кожного з видів ресурсів може змінюватися. Так для підприємства, яке орієнтує свою стратегію на розширення території покриття своєю діяльністю (екстенсивний розвиток), першочергову цінність будуть відігравати часові, просторові, ринкові та товарні ресурси. Для підприємства, орієнтованого на інтенсифікацію своєї діяльності та збільшення рентабельності від одного квадратного метра торговельної площі,– просторові внутрішні, комерційні, організаційні, технічні та технологічні, у рамках яких важливими є ряд невідчутних ресурсів (бренд, ділова репутація, кваліфікація працівників, організація торговельного процесу тощо).

Розробимо модель управління стратегічними ресурсами підприємства (*рис. 2*).

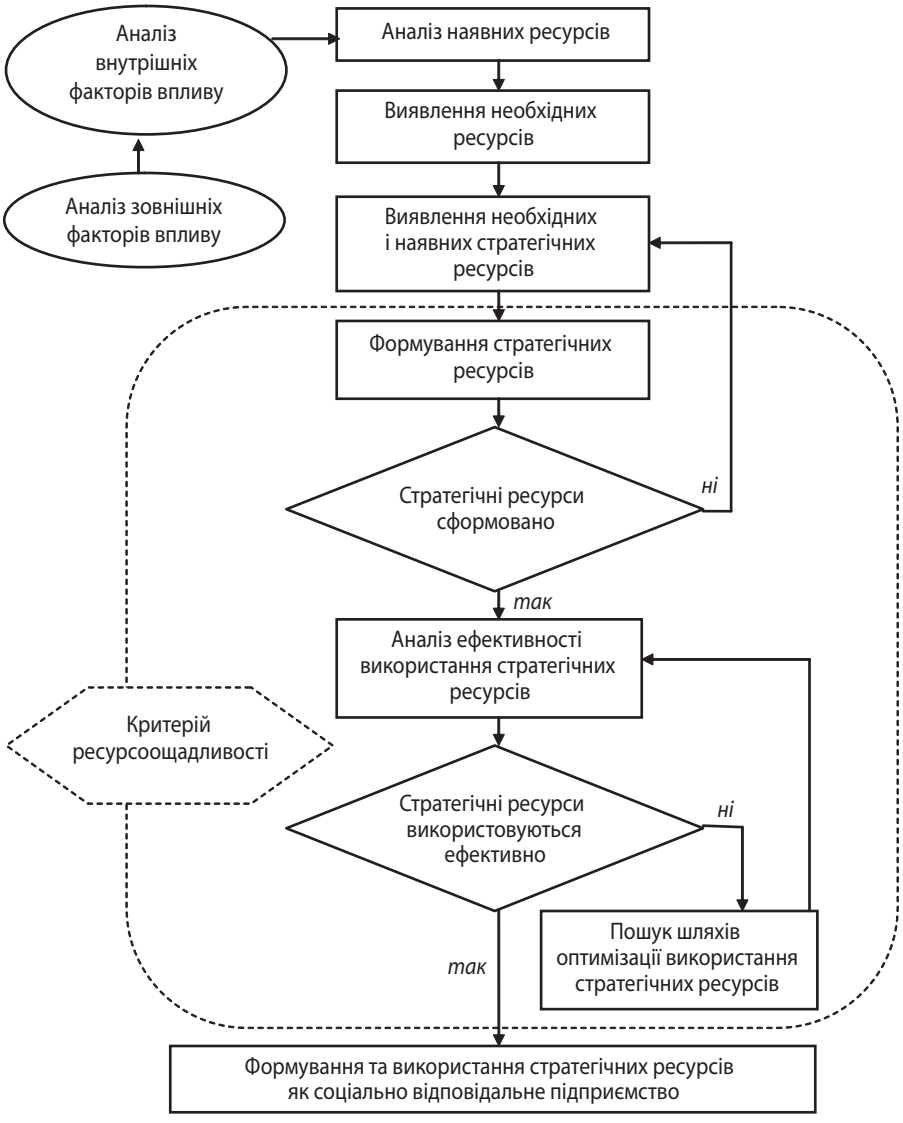

Рис. 2. Імітаційна модель управління стратегічними ресурсами підприємства

ВИСНОВКИ

Узагальнюючи викладений матеріал, можна зробити висновок, що в умовах підвищеного ризику та мінливості умов здійснення господарської діяльності підприємства вимушені приділяти особливу увагу стратегічному аспекту їх функціонування. Ресурси ж підприємства є основою, завдяки якій підприємство здійснює свою діяльність. Саме від ресурсів залежить ефективність і результативність підприємств, що вимагає від них особливої уваги щодо формування та використання ресурсів. Ресурси підприємства являють собою джерело забезпечення протікання всіх процесів на підприємстві під час здійснення діяльності.

Особливо підприємствам слід звернути увагу на стратегічні ресурси, оскільки саме від їх якості, можливостей та умов формування й використання залежить стратегічна позиція підприємства. Стратегічними ресурсами підприємства є джерела забезпечення функціонування підприємства на стратегічному рівні, які можуть бути у будь-якому вигляді. Серед стратегічних ресурсів можна виділити такі групи стратегічних ресурсів: енергетичні, матеріально-сировинні, комерційні, маркетингові, технічні, технологічні, інформаційні, трудові, організаційні, фінансові, просторові, інноваційні, товарні, ринкові, часові.

З метою забезпечення стратегічного розвитку підприємства необхідно здійснювати управління стратегічними ресурсами, поступово створюючи умови для соціально відповідального формування та використання ресурсів всіх рівнів.

Подальші дослідження можуть бути спрямовані на розроблення якісно нових методів формування та використання стратегічних ресурсів. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Азрилиян А. Н. Большой бухгалтерский словарь / А. Н. Азрилиян. – М. : Институт новой экономики, 1999. – 574 с.

2. Борисов А. Б. Большой экономический словарь / А. Б. Борисов. – М. : Книжный мир, 2001. – 895 с.

3. Загородній А. Г. Фінансово-економічний словник / А. Г. Загородній, Г. Л. Вознюк. – К. : Знання, 2007. – 1072 с.

4. Микитюк С. О. Витоки наукових основ ресурсного підходу // Педагогіка, психологія та медико-біологічні проблеми фізичного виховання і спорту. – 2010. – № 2. – С. 83 – 88 [Електронний ресурс] / С. О. Микитюк. – Режим доступу : http://www.nbuv.gov.ua/Portal/soc_gum/ppmb/texts/2010_2/10msabrh.pdf

5. Майданевич Ю. П. Визначення активів підприємства та їх класифікація / Ю. П. Майданович. – Вісник ЖІТІ,. – 2002. – № 20. – С. 166 – 169.

6. Мочерний С. В. Економічний енциклопедичний словник: [У двох томах] / [С. В. Мочерний, Я. С. Ларіна, О. А. Устенко, С. І. Юрій]. – [Т. 1 / За ред. С. В. Мочерного]. – Львів : Світ, 2005. – 616 с.

7. Организация производства и обслуживания на предприятиях общественного питания : Учебник для технол. фак. торг. вузов / [Бережной И. Г., Маргелов В. Н., Петров Г. А., Семенов В. И., Беляев М. И]. – [2-е изд. перераб. и доп.]. – М. : Экономика, 1980. – 296 с.

8. Бочкарева И. И. Бухгалтерский учет: [Учебник / под ред. Я. В. Соколова] / [И. И. Бочкарева, В. А. Быков и др.]. – М. : ТК Велби, Изд-во Проспект, 2004. – 768 с.

9. Золотогоров В. Г. Экономический словарь по экономике / В. Г. Золотогоров. – Мн. : Полымя, 1997. – 571 с.

10. Коноплицький В. Це – бізнес : тлумачний словник економічних термінів / В. Коноплицький, Г. Філіна. – К. : МСП «Альтерпрес», 1996. – 448 с.

11. Словник Мерріама – Вебстера [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.merriam-webster.com/dictionary/resource

12. Тлумачний словник економіста : за ред. проф. С. М. Гончарова. – Рівне : НУВГП, 2008. – 264 с

13. Мочерний С. В. Економічний енциклопедичний словник: [У двох томах] / [С. В. Мочерний, Я. С. Ларіна, О. А. Устенко, С. І. Юрій]. – [Т. 1 / За ред. С. В. Мочерного]. – Львів : Світ, 2005. – 616 с.

14. Барилюк І. Удосконалення концепції стратегічного управління ресурсним потенціалом банківських установ / І. Барилюк // Вісник Львівського університету, Серія економічна, 2008. – № 39. – С. 70 – 75.

15. Андрющенко К. А. Формування організаційних факторів конкурентних переваг підприємства в ринковому середовищі / К. А. Андрющенко // Інноваційна економіка. – 2011. – № 3. – С. 93 – 95.

16. Безверхнюк Т. М. Еволюція основних ідей та напрямки розвитку ресурсного підходу в теорії регіонального управління // Держава та регіони. Серія: Державне управління. – 2010. – № 3 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Dtr_du/2010_3/files/DU310_03.pdf

17. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства : Підручник / М. Г. Саєнко. – Тернопіль : Економічна думка, 2006. – 390 с.

18. Ревуцька Н. В. Ідентифікація та оцінювання стратегічних ресурсів підприємства / Н. В. Ревуцька, Д. В. Гороховська // Формування ринкової економіки [Електронний ресурс] : зб. наук. праць. – Спец. вип. : у 2 ч. Економіка підприємства: теорія і практика / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київський нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана» ; відп. ред. А. Ф. Павленко. – К. : КНЕУ, 2010. – Ч. 2. – С. 127 – 133.

19. Стратегии бизнеса: Аналитический справочник. [Текст] / [Айвазян С. А., Балкинд О. Я., Баснина Т. Д. и др.] ; под ред. Г. Б. Клейнера. – М. : КОНСЭКО, 1998. – 273 с.

20. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. ; пер. с англ. И. Ансофф при содействии Э. Дж. Макдонелла. – СПб. и др.: Питер, 1999. – 414 с.

21. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии : [учебник для вузов] / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. ; пер. с англ. под ред. Л. Г. Зайцева и М. И. Соколовой. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.

22. Економіка підприємства : навч. посіб. студ. вищ. навч. закл. / За ред. А. А. Фастовець. – К. : ТМЦ «Укоопосвіта», 2000. – 572 с.

23. Борзенкова К. С. Оценка экономического потенциала предприятия и повышение эффективности его использования : автореф. дис... канд. экон. наук / К. С. Борзенкова. – Белгород, 2003. – 24 с.

24. Плышевский Б. Потенциал инвестирования / Б. Плышевский // Экономист. – 1996.– № 3.– С. 7 – 12.