

Секція: Економіка та управління підприємствами

Шматько Н.М.

кандидат економічних наук, доцент

доцент кафедри менеджменту

Української інженерно-педагогічної академії

м. Харків, Україна

**РЕСУРСНА ПАРАДИГМА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ
ІНТЕГРАЦІЙНИМИ ОБ'ЄДНАННЯМИ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ**

В сучасних умовах турбулентного зовнішнього оточення, коли темпи змін умов господарювання часто перевищують швидкість адаптації підприємств до таких змін, особливої актуальності набувають питання забезпечення стійкості функціонування економічних суб'єктів. При дослідженні подібної стійкості учені-економісти як правило говорять про незмінність системи під впливом факторів-загроз чи про спроможність підтримки бажаного режиму функціонування. Такий підхід на нашу думку є цілком доречним але потребує розширення в частині врахування новітніх умов ведення господарської діяльності, які проявляються у збільшенні інтеграційної активності промислових підприємств.

Дійсно, залучення підприємства у інтеграційну взаємодію з одного боку підвищує потенціал стійкості утвореного інтеграційного об'єднання та надає додаткових конкурентних переваг за рахунок збільшення ринкової влади. З іншого боку у інтегрованого об'єднання з'являються нові загрози, пов'язані зі складністю вироблення узгодженої стратегії та падінням швидкості прийняття рішень через збільшення розміру управлінської ієрархії. У таких умовах актуалізується проблема ... яка потребує негайного вирішення.

В основу вирішення даної проблеми нами пропонується покласти ресурсно-компетентністний підхід до організації стратегічного управління. Ресурсна складова даного підходу базується на розробках Д.Дж. Колиса [1], який висунув та довів гіпотезу про підпорядкованість корпоративних та конкурентних переваг підприємства наявним у нього унікальним ресурсам й способів перетворення таких ресурсів у конкурентні переваги. Доведеність даного

підходу міститься й в рамках пропозицій А.Е. Воронкової [2, с. 154-156] щодо розгляду підприємства з точки зору поєднання наявної у нього сукупності ресурсів та технологій їх обробки (операцій та процесів перетворення цих ресурсів у споживчу цінність). Зрозуміло, що можливо отримати різні варіанти сполучення ресурсів та технологій їх обробки, але не всі з яких будуть ефективними. У такому випадку доречно говорити про наявність у підприємства певних компетентностей, які й надають йому переваг у конкурентній боротьбі.

Нами у даному випадку компетентність пропонується трактувати через знання та навички діяти кращим за конкурентів чином на основі сполучення ресурсів й технологій їх обробки. Таке трактування в цілому не суперечить розробкам М. Портера [3], який вперше ввів поняття ключової компетенції. Дійсно, при створенні системи стратегічного управління інтегрованим об'єднанням підприємств необхідно орієнтуватися лише на ключові ресурси та вибудовувати бізнес-модель інтегрованого утворення саме в рамках пошуку найбільш ефективної комбінації таких ресурсів й процесів їх обробки. При цьому слід усвідомлювати можливість розподілу ресурсів й технологій між різними учасниками інтеграційно-коопераційної взаємодії.

Прийняття даної пропозиції щодо утворення певної комбінації з власників ресурсів й технологій їх трансформації може бути розвинуто прийняттям ряду пропозиції Д.П. Ходкінсона [4] який запропонував орієнтуватися на розвиток компетентностей кожної окремої економічної організації. На жаль даний автор говорить про окреме підприємство та не робить наголос на синергію компетентностей в рамках інтегрованого об'єднання підприємств. Подібний наголос на наявність синергії компетентностей зроблено лише І.В. Ялдіним [5], який ввів поняття «консолідованого пулу компетентностей», але не передбачив отримання додаткових переваг від отримання оптимальної їх комбінації за бажаним для інтегрованої цілісності критерієм. Саме тому нами поставлено за мету визначення підходу щодо формування методичного підходу до утворення інтегрованого об'єднання підприємств на основі синергії компетентностей можливих учасників такого об'єднання.

Відразу слід звернути увагу, що поєднання ресурсів з компетенціями вимагає введення ряду обмежень на ці ресурси. За такого твердження пропонуємо ввести ряд обмежень на ресурси, які будуть забезпечувати підприємству чи інтеграційній структурі отримання бажаних переваг у конкурентній боротьбі. До головних з таких обмежень необхідно віднести наступні вимоги:

унікальність та рідкість ресурсів (ресурси повинні бути рідкими. У протилежному разі конкуренти отримують до них легкий доступ, що одразу призведе до втрати конкурентних переваг від їхнього використання);

орієнтованість ресурсів на створення цінності (обране ресурсне забезпечення повинно сприяти створенню споживчої цінності на підставі інтенсифікації використання інтеграційного базису об'єднання підприємств. При цьому комбінація елементів такого інтеграційного базису повинна сприяти підвищенню ефективності виконуваних бізнес-процесів);

підтримка розмаїтості (ресурси повинні забезпечити інтеграційному утворенню потенційний доступ до розмаїтості ринків. Саме для створення «стратегічної відповідності й доречності» ресурси повинні бути застосовні в виробництві множинного асортименту виробів та послуг. Такий асортимент має бути представленим на досить широкій множині ринків, на які мають доступ окремі суб'єкти господарювання, що вступили до інтегрованого об'єднання);

складність копіювання (ресурси не повинні легко копіюватися конкуруючими організаціями. За класичного підходу ускладнює копіювання, наприклад, унікальність історичних умов створення ресурсної бази для певної ключової компетенції, неоднозначність інформаційного забезпечення, соціальна складність тощо. В умовах інтеграційного об'єднання на додаток до зазначених факторів складною для копіювання має бути саме бізнес-модель інтеграційної взаємодії, в рамках якої визначають напрямки споживання таких ресурсів на підтримку бізнес-процесів в цілому чи окремих компетентностей зокрема);

складність придбання чи залучення ресурсів (конкурентні переваги отримані від використання компетенції знаходяться у прямо пропорційній залежності з важкістю придбання ресурсів чи складністю накладення на його

постачальника системи інтеграційно-коопераційних зв'язків. Ця вимога тісно перетинається з вимогою складності копіювання але більше орієнтується на такі фактори, як обмеженість ресурсів чи географічно недосконале їх розташування);

довготривалість наданих переваг (термін часу, під час якого обрана комбінація компетенцій та потрібні для їх наявності унікальні ресурси будуть утворювати конкурентні переваги. Даний час залежить від динаміки втрати ресурсами їх споживчої цінності чи вартості та диференціюється залежно від типу ресурсів, оскільки, наприклад, технологічні ресурси знецінюються швидше, ніж репутаційні. Зрозуміло, що тривалість інтеграційної взаємодії між суб'єктами господарювання має визначатися в межах тривалості отриманих переваг);

юридична та інституціональна чистота (процедура залучення ресурсів повинна оформлятися юридично безперечними угодами. Лише тоді можливе отримання прибутку, наприклад, шляхом торгівлі чи передачі наступним ланкам технологічного ланцюга, від реалізації споживчої вартості створеної за допомогою даного ресурсу. При цьому навіть в рамках м'яких форм інтеграційної взаємодії обмін ресурсам повинен регламентуватися сукупністю прийнятих всіма учасниками формальними та неформальними інституційними правилами);

складність заміни утвореної архітектури інтеграційного базису (ресурси та компетенції у складі інтеграційного базису мають формуватися за принципом складності їх заміни іншими ресурсами. Лише реалізація даного принципу дозволить отримати та підтримувати у актуальному стані конкурентні переваги. Розмаїтість інших ресурсів може загрожувати стратегічній доречності ресурсу);

неповторність та інституційно-технологічна відповідність носіїв ресурсів та компетентностей (під час утворення інтеграційного об'єднання підприємств та формування контурів стратегічного управління ним слід враховувати не лише унікальність отриманого інтеграційного базису. Вагоме значення має можливість формування ефективного середовища взаємодії учасників об'єднання та спроможність досягнення узгодженості корпоративної культури цих учасників).

Зазначимо, що саме урахування перелічених вимог до акумуляції ресурсів пропонується брати за основу під час оцінювання доречності присутності

певного суб'єкта господарювання у складі інтеграційного об'єднання підприємств. При цьому, формувати ядро такого об'єднання слід здійснювати з оглядом на наявні у потенційних учасників ключові компетентності. Саме такі компетенції визначатимуть параметри узгодження цілей об'єднання підприємств.

Вже після такого узгодження можна залучати до інтеграційної взаємодії другий рівень учасників, які створюватимуть додаткові або підсилюватимуть наявні конкурентні переваги. З практичної точки зору реалізація даного положення потребує виділення в рамках бізнес-архітектури об'єднання підприємств такого компонента, який міститиме перелік всіх компетентностей об'єднання з їх розподілом за носіями компетенцій, з визначенням необхідних для підтримки компетенцій й складі інтеграційного базису ресурсів, з наданням переліку видів діяльності та з обґрунтуванням параметрів пропонованої цінності, які досягаються застосуванням даної компетентності. При включення до такого переліку опис кожної компетентності має містити в собі: назву та характеристику компетентності, перелік пов'язаних ресурсів й технологій їх обробки, опис знань та навичок, потрібних для використання даної компетентності, інституціональні норми.

Список літератури:

1. Коллис Д. Дж. Корпоративная стратегия. Ресурсный подход / Коллис Дэвид Дж., Монтгомери Синтия А. – М.: ЗАО "Олимп-Бизнес", 2007 – 400с.
2. Воронкова А.Э. Современные технологии управления промышленным предприятием: монография / А.Э. Воронова, А.В. Козаченко, С.К. Рамазанов, Л.Е. Хлапенков. – К.: Либра, 2007. – 256 с.
3. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 715 с.
4. Ходкинсон Д.П. Компетентная организация: психологический анализ стратегического управления / Д.П. Ходкинсон, П.Р. Сперроу. – Харьков: Гуманитарный центр, 2007. – 392 с.
5. Ялдин І.В. Ресурсно-компетентністний підхід до організації управління життєдіяльністю інтегрованих структур бізнесу / І.В. Ялдин // Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. – 2009. – Том 2. – №7. – С. 90-99