

РЕСУРСНИЙ ПОРТФЕЛЬ ЯК КЛЮЧОВИЙ ФАКТОР ЕФЕКТИВНОСТІ РЕСУРСОЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

© 2016 ТЕПЛЮК М. А.

УДК 330.112;334.012

Теплюк М. А. Ресурсний портфель як ключовий фактор ефективності ресурсозабезпечення діяльності підприємства

У статті розглянуто теоретико-методичні положення аналізу ефективності ресурсного забезпечення діяльності підприємства. Визначено особливості діяльності підприємства, що пов'язана з використанням ресурсного портфеля та дерева ресурсів. Проведено фрагментований та дефрагментований поділ ресурсних компонентів. Досліджено особливості проведення систематизації ресурсів з урахуванням їх пріоритетності. Доведено, що раціональне використання ресурсів виступає резервом підвищення ефективності функціонування підприємства. Перспективою подальших досліджень у рамках даної теми є визначення критеріїв та методів оцінювання ресурсів підприємства в рамках сформованого ресурсного портфеля.

Ключові слова: ресурси, ресурсне забезпечення, ресурсний портфель, дерево ресурсів, стратегічні ресурси.

Рис.: 4. **Табл.:** 1. **Бібл.:** 16.

Теплюк Марія Анатоліївна – аспірантка, кафедра економіки підприємств, Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана (пр. Перемоги, 54/1, Київ, 03680, Україна)

E-mail: maria_6.11@mail.ru

УДК 330.112;334.012

UDC 330.112;334.012

Теплюк М. А. Ресурсный портфель как ключевой фактор эффективности ресурсного обеспечения деятельности предприятия

В статье рассмотрены теоретико-методические положения анализа эффективности ресурсного обеспечения деятельности предприятия. Определены особенности деятельности предприятия, связанной с использованием ресурсного портфеля и дерева ресурсов. Проведено фрагментированное и дефрагментированное разделение ресурсных компонентов. Исследованы особенности проведения систематизации ресурсов с учетом их приоритетности. Доказано, что рациональное использование ресурсов выступает резервом повышения эффективности функционирования предприятия. Перспективой дальнейших исследований в рамках данной темы является определение критериев и методов оценки ресурсов предприятия в рамках сформированного ресурсного портфеля.

Ключевые слова: ресурсы, ресурсное обеспечение, ресурсный портфель, ресурсное дерево, стратегические ресурсы.

Рис.: 4. **Табл.:** 1. **Библ.:** 16.

Теплюк Мария Анатольевна – аспирантка, кафедра экономики предприятий, Киевский национальный экономический университет имени В. Гетьмана (пр. Победы, 54/1, Киев, 03680, Украина)

E-mail: maria_6.11@mail.ru

Tepluk M. A. Resources Portfolio as a Key Factor in the Efficiency of Resourcing the Activity of Enterprise

The article considers theoretical-methodical provisions of efficiency of resourcing the activity of enterprise. Peculiarities of enterprise activity related to the use of both the resources portfolio and the resources tree have been determined. Both fragmented and defragmented division of resources' components has been conducted. Peculiarities of conducting a systematization of resources in accordance with their priority have been examined. It is proved that rational use of resources provides reserves to enhance functioning of enterprise. Prospect of further research on this topic is determining the criteria and methods for assessment of enterprise resources in terms of a developed resources portfolio.

Keywords: resources, resourcing, resources portfolio, resources tree, strategic resources.

Fig.: 4. **Tabl.:** 1. **Bibl.:** 16.

Tepluk Mariia A. – Postgraduate Student, Department of Economy Enterprises, Kyiv National Economic University named after V. Hetman (54/1 Peremohy Ave., Kyiv, 03680, Ukraine)

E-mail: maria_6.11@mail.ru

У сучасних умовах функціонування та динамічного розвитку середовища підприємств характеризується залученням традиційних та інтелектуальних ресурсів, які є основою для здійснення діяльності суб'єкта господарювання. Забезпечення економічної стійкості та конкурентоспроможності компанії на ринку безпосередньо пов'язане з ефективністю використання ресурсів та ресурсних комбінацій.

Проблема, з якою зіткнулося людство у ХХ сторіччі, – обмеженість ресурсів та необхідність їх раціонального використання. Дана проблематика стала поштовхом до бурхливого розвитку наукової думки з приводу ефективного використання ресурсів. Основним завданням та орієнтиром у стратегічному управлінні підприємством є досягнення конкурентних переваг за рахунок пошуку методик ідентифікації та оцінювання ресурсів з визначенням можливих комбінацій.

Дослідження таксономії ресурсів знаходить своє відображення як у вітчизняній, так і в зарубіжній науковій літературі, а саме в працях: А. Сміта, Д. Рікардо, К. Маркса, А. Маршала, Дж. Кейнса, М. Кондратьєва, але більш

глибокий аналіз менеджменту ресурсів досліджували їх послідовники, а саме: Дж. Акерлоф, Е. Брукінг, Б. Вернерфельт, Р. Грант, Л. Едвінсон, Р. Рамелт, Д. Тіс, О. Кендюхов, Д. Колліз, М. Мелоун, С. Монтгомері, О. Бутнік-Сіверський, І. Вовк, Є. Гагурін, С. Ілляшенко, В. Лаврененко, А. Петренко, І. Репіна, А. Рубан, К.-Е. Свейбі, Т. Стюарт, Є. Смірнов, І. Сотник, В. Тонкаль, Г. А. Чухно, Г. О. Швиданенко, Н. Шевчук та ін. [1; 2].

Аналіз наукових праць показав певну розбіжність у поглядах щодо визначення поняття «ресурси», класифікації, методів оцінювання та управління ресурсним забезпеченням діяльності підприємства. Загалом, поняття «ресурси» увійшло до сучасного менеджменту із ресурсної теорії, де головною метою домінуючої теоретичної платформи сучасного стратегічного управління бізнесом є спроба пояснити створення, трансформацію, комбінацію, використання та відновлення конкурентних переваг підприємства.

Провівши дослідження етимології терміна «ресурси», доцільно зазначити, що в перекладі з французької мови термін «*ressource*» означає «допоміжний засіб».

У даному контексті – це сприятлива умова, яка дозволяє за рахунок певних перетворень досягти бажаного результату. Цікавим є тлумачення з латини, де «*resurgere*» («добре бути») розглядається як засіб запуску процесу будь-якої діяльності [3].

Досліджуючи сучасні погляди на проблематику управління ресурсним забезпеченням діяльності підприємства, необхідно зазначити, що вектор подальшого розвитку ресурсної теорії спрямований на визначення потенціалу кожного ресурсу. У своїх працях Б. Вернерфельтом [5; 6] зазначив основні ключові положення ресурсної теорії:

- ✦ усі компанії мають системні відмінності, тому що для реалізації стратегічних намірів, суб'єкт господарювання має свій унікальні ресурсні комбінації;
- ✦ розподіл ресурсів серед суб'єктів господарювання нерівномірний, що може забезпечити додаткові конкурентні переваги або, навпаки, погіршити ринкові позиції;
- ✦ ресурсний портфель для кожного підприємства є сталим. Тому кожна компанія намагається захистити свої стратегічні ресурси;
- ✦ головною передумовою для формування ефективної стратегії розвитку підприємства є досягнення рівноваги між експлуатацією існуючих ресурсів і розвитком нових.

Отже, на нашу думку, успішність господарської діяльності та формування ефективної стратегії розвитку підприємства залежать від багатьох чинників, а саме: від їх ресурсного забезпечення, наявності прогресивних та унікальних технологій, конкуренції на ринку, можливостей підприємства та інтелектуальної складової.

Учені зазначають, що саме за допомогою важко імітованих та унікальних комбінацій ресурсів можливо забезпечити конкурентні переваги підприємства. Тому постає гостра потреба в оптимізації використання та оцінці потенціалу ресурсів, оскільки хибний аналіз важливості ресурсів може спричинити дефіцит або профіцит ресурсного забезпечення діяльності підприємства. Прояв ресурсного потенціалу у часовому вимірі знаходить своє відображення у двох напрямках, а саме [4]:

- ✦ *динамічний ресурсний ефект* – характеризується використанням уже існуючих або можливих ресурсних комбінацій у довгостроковому періоді;
- ✦ *статичний ресурсний ефект* – характеризується повним використанням уже існуючих ресурсних комбінацій, але в короткостроковому періоді.

Сьогодні положення ресурсної концепції потребують прикладної апробації та практичного використання в конкретних умовах підприємницької діяльності. Саме тому наявність на підприємстві збалансованого ресурсного портфеля (рис. 1) може забезпечити ефективне використання та захистити ресурси у процесі створення продукції з високою споживчою цінністю.

Доцільно зазначити, що загальна тенденція підходів до аналізу структури інтелектуального капіталу закладена Міжнародною бухгалтерською федерацією [15].

МБФ пропонує поділ інтелектуальної складової на три блоки, а саме:

- ✦ *людський капітал* – розглядається як знання, можливості, досвід, що притаманні конкретному індивідууму і невіддільні від нього як належність до певної людської раси;
- ✦ *споживчий капітал* – розглядається як внутрішні та зовнішні зв'язки зі споживачами, посередниками, постачальниками та іншими стейкхолдерами;
- ✦ *структурний капітал* – унікальні знання, процедура, інноваційні технології та інформація [16].

У процесі формування ресурсного портфеля (РП) підприємства особлива увага повинна зосереджуватися на управлінні стратегічними ресурсами, тобто тими елементами або їх комбінаціями, що є основою формування організаційних, динамічних здатностей, знань, досвіду та навиків як джерела компетенції і динамічних здатностей компанії, а також мають потенціал генерування грошових потоків. Традиційно РП складається з п'яти елементів: фінансові, матеріальні, структурні, людські та споживчі, які, своєю чергою, розподіляються, як правило, мінімум до третього рівня [4–9].

Такий поділ, на нашу думку, дає змогу наочно та деталізовано охопити характерні для організації ресурси, що є необхідною умовою для їх оцінювання. Після надання ресурсам графічного зображення у вигляді ресурсного дерева здійснюється аналіз впливу на здатність організації створювати цінність за рахунок дефрагментації (рис. 2) та фрагментації (табл. 1) ефективного використання ресурсів або ресурсних комбінацій.

На заключному етапі визначається, які ресурси можуть складати основу для стійкої конкурентної переваги, тобто відбувається процес виокремлення та дефрагментації ресурсів. Виділення основних ресурсних компонентів є необхідною передумовою для аналізу та полегшення побудови дерева ресурсів.

Досліджуючи це питання [7–12], ми дійшли висновку, що різниця в прибутковості компаній ґрунтується на відмінностях в їх ресурсних портфелях. Тобто, якщо одна фірма має цінний ресурс, відсутній в інших, то вона може швидше досягти успіху та збільшити прибутковість. Від повноти та реальності інформації при побудові ресурсного портфеля значною мірою залежить ефективність ресурсного забезпечення діяльності підприємства.

Слід зауважити, що компоненти другого рівня є однаковими. Оскільки всі ресурси організації тим чи іншим чином взаємопов'язані, а цінність створюється у процесі трансформації одного ресурсу в інший, побудуємо ланцюг трансформації ресурсів (рис. 3).

Алгоритм трансформації ресурсів:

- ✦ інвестування в оборотні та необоротні активи;
- ✦ організація процесу управління, процес дослідження та розробки;
- ✦ ефективне управління виробничими процесами, враховуючи ресурси;
- ✦ формалізовані процеси, якість управлінської складової;

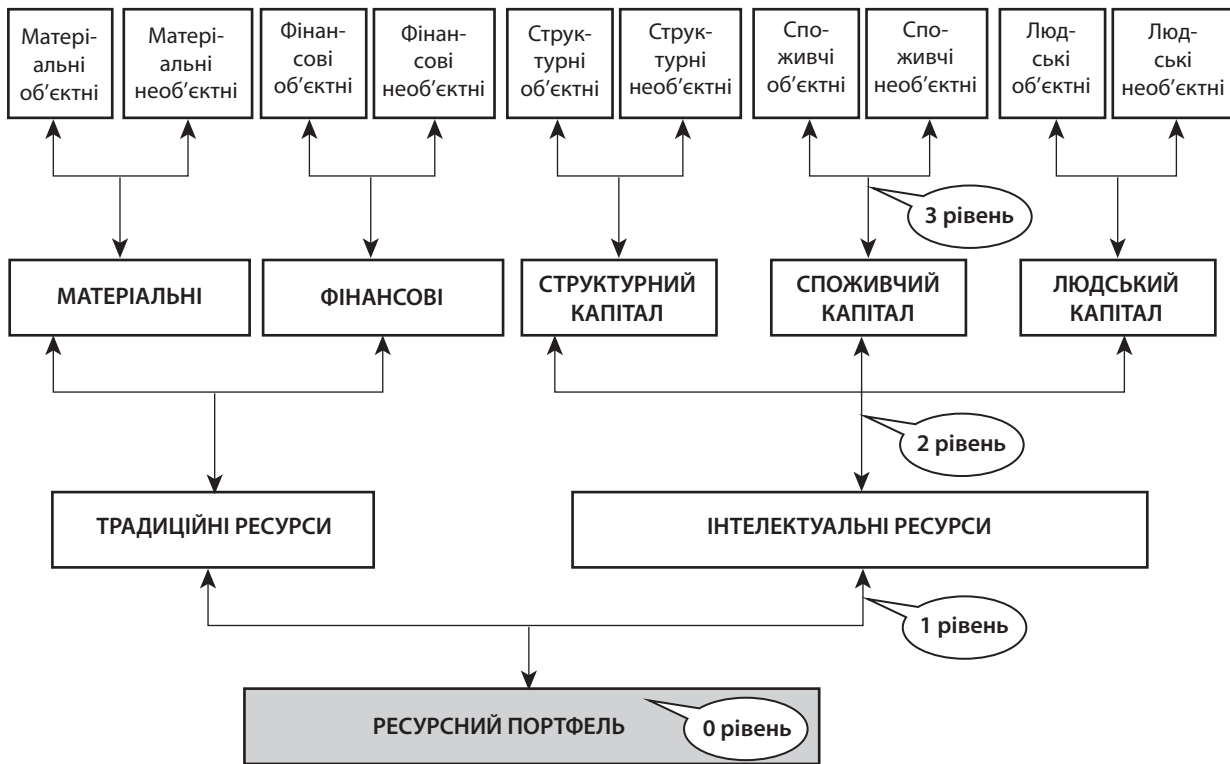


Рис. 1. Ресурсний портфель підприємства

Джерело: розроблено автором.

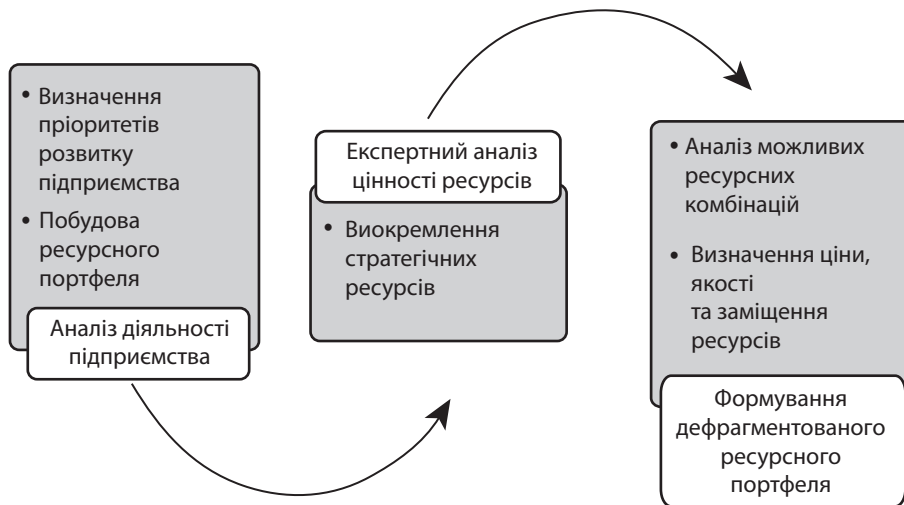


Рис. 2. Етапи дефрагментації ресурсного портфеля підприємства

Джерело: розроблено автором.

- ✦ розробка ефективної стратегії для довгострокового розвитку;
- ✦ контакти з посередниками;
- ✦ контакти з клієнтами, укладання договорів, репутація та статус компанії;
- ✦ прибуток від здійснення підприємницької діяльності;
- ✦ бренди, патенти та наукомісткі товари та послуги, що створюють конкурентні переваги компанії.

Слід зазначити, що аналіз ресурсної трансформації може змінюватися залежно від динамічності елементів ресурсного забезпечення діяльності підприємства.

Тому, необхідно комплексно підходити до процесу оптимізації та врівноваження ресурсів (рис. 4).

Отже, за допомогою побудови та аналізу ресурсного портфеля підприємство може не лише досягати стратегічних цілей компанії, але й також визначити рівень наповненості ресурсами підприємства, що є досить важливим для оптимізації системи ресурсного забезпечення діяльності підприємства.

ВИСНОВКИ

У сучасних динамічних умовах підвищеного ризику здійснення підприємницької діяльності необхідно особливу увагу приділяти стратегічним аспектам функ-

Таблиця 1

Фрагментований аналіз інтелектуальних ресурсних компонентів

Потенційні ресурси на 3-му рівні для клієнтських ресурсів	Потенційні ресурси на 4-му рівні для 3-го рівня класифікації клієнтських ресурсів
ОСНОВНІ РЕСУРСНІ КОМПОНЕНТИ КЛІЄНТСЬКИХ РЕСУРСІВ	
Ті, що мають безпосереднє відношення до бізнесу	<ul style="list-style-type: none"> - Клієнти - Постачальники - Партнери - Об'єднання - Ринкові канали / представники - Джерела нових знань
Ті, що опосередковано впливають на бізнес	<ul style="list-style-type: none"> - Власники - ЗМІ - Регулюючі органи - Місцеві органи влади - Національний уряд
ОСНОВНІ РЕСУРСНІ КОМПОНЕНТИ СТРУКТУРНИХ РЕСУРСІВ	
Зовнішнє середовище	<ul style="list-style-type: none"> - Бренди - Торгові знаки - Сервісні послуги - Продуктивні концепції - Патенти та інша інтелектуальна власність
Внутрішнє середовище	<ul style="list-style-type: none"> - Процеси - Системи - Організаційні структури - Інформація в базах даних - Програмне забезпечення - Корпоративна культура
ОСНОВНІ РЕСУРСНІ КОМПОНЕНТИ ІНДИВІДУАЛЬНИХ РЕСУРСІВ	
Компетенції	<ul style="list-style-type: none"> - Здатність використовувати особисті контакти - Сфери знань - IQ - Почуття емпатії - Здатність створювати мережу особистих контактів - Здатність брати участь у мережі особистих контактів та підтримувати її
Установки	<ul style="list-style-type: none"> - Соціальний інтелект - Темп - Стійкість або витривалість

Джерело: сформовано автором на основі джерел [2;13;14;16].

ціювання, підґрунтям чого є ресурси. Для зацікавлених сторін ресурси – це актив, джерело забезпечення функціонування всіх процесів на підприємстві. Особливу увагу, на нашу думку, слід зосередити на аналізі та ідентифікації стратегічних ресурсів та їх компонентів. Адже саме від кількісних та якісних характеристик ресурсів залежить стратегічна позиція підприємства та його конкурентоспроможність на ринку.

З метою ефективного забезпечення ресурсами діяльності підприємства необхідно створювати управлінський апарат, котрий буде слідкувати за ефективністю використання ресурсів та забезпечувати умови для соціально відповідального формування та використання всіх рівнів ресурсів. Необхідною умовою раціонального використання ресурсів є формування ресурсного портфеля та/або ресурсного дерева. Це дозволить закріпити специфічні особливості компанії та допоможе визначити стратегічні перспективи розвитку на довгостроковий та короткостроковий період.

Також, за допомогою використання ресурсного портфеля, можна провести оцінювання важливості ресурсу та сформувані ефективні ресурсні комбінації. Своєю чергою, це дозволить ефективно впливати на поточний стан і тенденції розвитку господарської діяльності, встановлювати розміри та вектори змін, виявляти більш вагомі фактори зростання, складати прогностичні плани подальшого вдосконалення процесів відтворення, використання та управління ресурсним потенціалом. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. **Базилевич В. Д.** Інтелектуальна власність : підруч. / В. Д. Базилевич. – К. : Знання, 2006. – 431 с.
2. **Бойко Т.** Основные параметры стратегического управления интеллектуальным потенциалом предприятия / Г. Швиданенко, Т. Бойко // Conferința națională cu participare internațională «Strategii și politici de management în economia contemporană», 28–29 mar. 2014 / com. org.: Țurcanu Gheorghe [et al.]. – Chișinău : ASEM, 2014. – Ed. a 3-a. – P. 314–318.
3. Великий тлумачний словник сучасної української мови. – 5-те вид. – К.; Ірпінь : Перун, 2005 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.lingvo.ua/uk/Interpret/uk-uk/-uk/>
4. **Стюарт Т. А.** Интеллектуальный капитал. Новый источник богатства организаций / Т. А. Стюарт / Пер. с англ. В. Ноздриной. – М. : Поколение, 2007. – 368 с.
5. **Кендюхов О. В.** Інтелектуальний капітал підприємства: методологія формування механізму управління : монографія / О. В. Кендюхов ; Інститут економіки промисловості. – Донецьк : ІЕП НАНУ України, 2006. – 307 с.
6. **Оберемчук В. Ф.** Маркетинг инновационной деятельности / В. Ф. Оберемчук // Стратегія економічного розвитку України : наук. зб. – Вип. 1. – К. : КНЕУ, 2002. – С. 191–197.
7. **Швиданенко Г. О.** Інтелектуальні ресурси підприємства, які функціонують в зовнішньому середовищі / Г. О. Швиданенко, І. Ю. Гусева // Проблеми економіки. 2012. – № 4. – Харків, 2012. – С. 181–186.
8. **Швиданенко Г. О.** Економіка підприємства: теорія і практика : зб. матеріалів V Міжнар. наук.-практ. конф. (10 жовт. 2014 р., м. Київ). – К. : КНЕУ, 2014. – 377 с.
9. **Швиданенко Г. О.** Управління ресурсами підприємства : колектив. монографія / Г. О. Швиданенко, О. Б. Бутнік-Сіверський, В. П. Кукоба та ін. – Київ : КНЕУ, 2014. – 418 с.
10. **Швиданенко Г. О.** Управління капіталом підприємства : навч. посіб. / Г. О. Швиданенко, Н. В. Шевчук. – К. : КНЕУ, 2007. – 440 с.
11. **Федонін О. С.** Новітні тенденції розвитку управління підприємствами : монографія / О. С. Федонін, Г. О. Швиданенко, В. В. Лаврененко та ін. – К. : КНЕУ, 2011. – 257 с.
12. **Чухно А. А.** Інституціонально-інформаційна економіка : підруч. / А. А. Чухно, П. М. Леоненко, П. І. Юхименко / За ред. акад. НАН України А. А. Чухна. – К. : Знання, 2010. – 687 с.

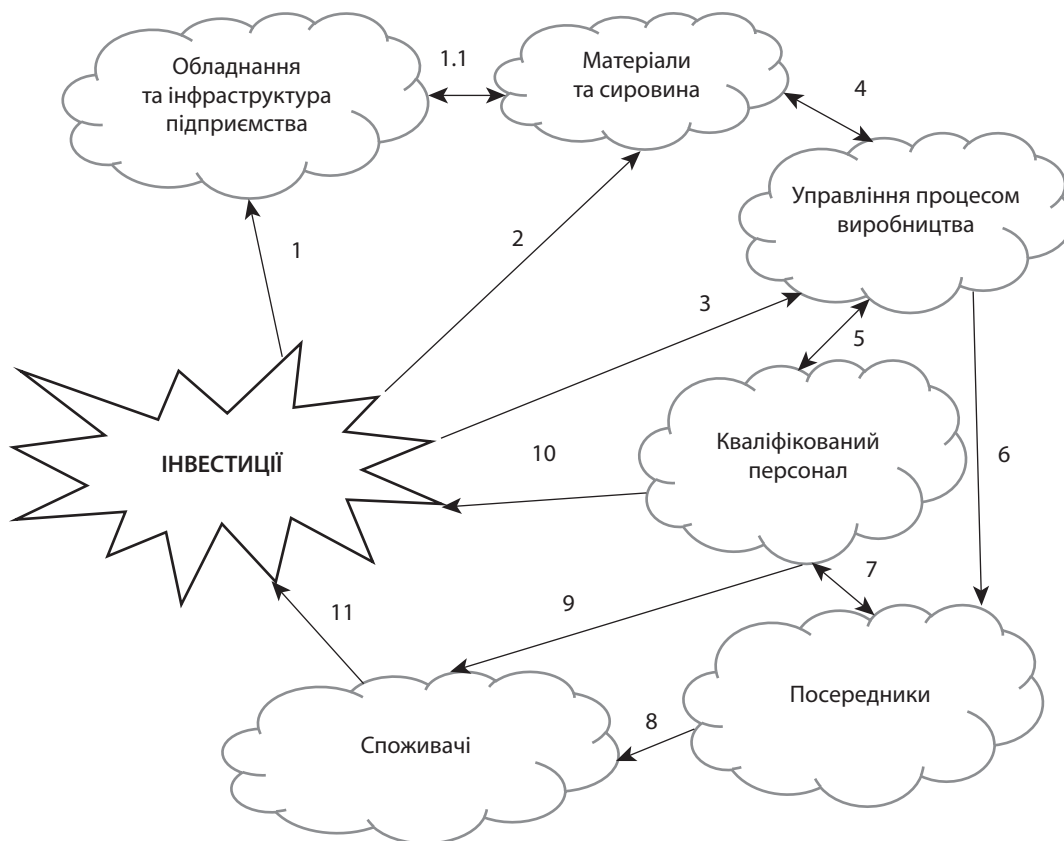


Рис. 3. Трансформація ресурсів

Джерело: розроблено автором.

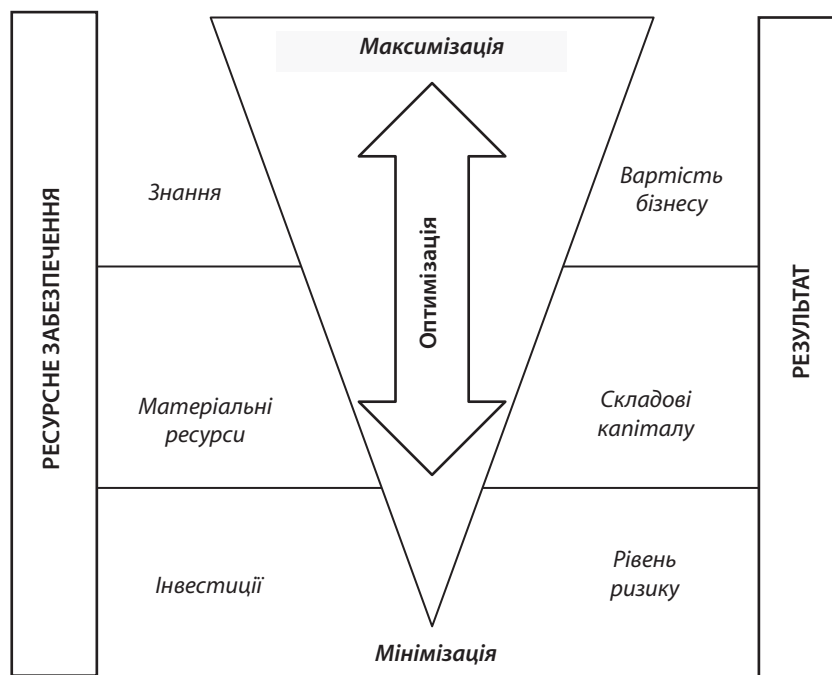


Рис. 4. Схематичне зображення оптимізації ресурсозабезпечення діяльності підприємства

Джерело: розроблено автором.

13. Чухно А. Інтелектуальний капітал: сутність форми і закономірності розвитку / А. Чухно // Економіка України. – 2002. – № 11. – С. 48–54.

14. Кемпбелл Д. Стратегический менеджмент: учебник / Д. Кемпбелл, Дж. Стоунхаус, Б. Хьюстон / Пер. с англ. Н. И. Алмазовой. – М.: ООО «Издательство «Проспект», 2003. – 336 с.

15. IFAC. The Measurement and Management of Intellectual Capital: An Introduction. – 1998 [Electronic resource]. – Mode of access: <http://www.ifac.org/>

16. Ярема І. І. Інтелектуальний капітал підприємства: структурний підхід / І. І. Ярема, А. О. Босак // Вісн. Нац. ун-ту «Львівська політехніка». – 2009. – № 657. – С. 138–144.

Науковий керівник – Швиданенко Г. О., кандидат економічних наук, завідувачка кафедри економіки підприємств Київського національного економічного університету ім. В. Гетьмана

REFERENCES

Bazylevych, V. D. *Intelektualna vlasnist* [Intellectual Property]. Kyiv: Znannia, 2006.

Chukhno, A. A., Leonenko, P. M., and Yukhymenko, P. I. *Institutsionalno-informatsiina ekonomika* [Institutional and information economy]. Kyiv: Znannia, 2010.

Chukhno, A. "Intelektualnyi kapital: sutnist formy i zakonmirnosti rozvytku" [Intellectual capital: the essence of forms and patterns of development]. *Ekonomika Ukrainy*, no. 11 (2002): 48-54.

Fedonin, O. S. et al. *Novitni tendentsii rozvytku upravlinnia pidpriemstvamy* [The latest trend of business management]. Kyiv: KNEU, 2011.

"IFAC. The Measurement and Management of Intellectual Capital: An Introduction". <http://www.ifac.org/>

Kempbell, D., Stounkhaus, Dzh., and Khiuston, B. *Strategicheskyy menedzhment* [Strategic Management]. Moscow: Prospekt, 2003.

Kendiukhov, O. V. *Intelektualnyi kapital pidpriemstva: metodolohiia formuvannia mekhanizmu upravlinnia* [Intellectual capital enterprise: methodology formation mechanism of control]. Donetsk: IEP NANU Ukrainy, 2006.

Oberemchuk, V. F. "Marketing innovatsionnoy deyatelnosti" [Marketing innovation]. *Stratehiia ekonomichnoho rozvytku Ukrainy*, no. 1 (2002): 191-197.

Shvydanenko, H. O. et al. *Upravlinnia resursamy pidpriemstva* [Enterprise Resource Planning]. Kyiv: KNEU, 2014.

Shvydanenko, H. O., and Shevchuk, N. V. *Upravlinnia kapitalom pidpriemstva* [Capital management company]. Kyiv: KNEU, 2007.

Stiuart, T. A. *Intelektualnyy kapital. Novyy istochnik bogatstva organizatsiy* [Intellectual capital. A new source of wealth of organizations]. Moscow: Pokoleniye, 2007.

Shvidanenko, G., and Boyko, T. "Osnovnyye parametry strategicheskogo upravleniya intellektualnym potentsialom predpriyatiya" [The main parameters of the strategic management of intellectual potential of the enterprise]. *Strategii si politicy de management in economia contemporanea*. Chisinau: ASEM, 2014.314-318.

Shvydanenko, H. O. "Ekonomika pidpriemstva: teoriia i praktyka" [Enterprise Economics: Theory and Practice]. *V Mizhnarodna naukovo-praktychna konferentsiia*. Kyiv: KNEU, 2014.

Shvydanenko, H. O., and Husieva, I. Yu. "Intelektualni resursy pidpriemstva, yaki funktsionuiut v zovnishnyomu seredovyshchi" [Business intelligence, which operate in the environment]. *Problemy ekonomiky*, no. 4 (2012): 181-186.

"Velykyi tlumachnyi slovnyk suchasnoi ukrainskoi movy" [Great Dictionary of the modern Ukrainian language]. <http://www.lingvo.ua/uk/Interpret/uk-uk/-uk/Pecypc>

Yarema, I. I., and Bosak, A. O. "Intelektualnyi kapital pidpriemstva: strukturnyi pidkhid" [Intellectual capital company: a structural approach]. *Visnyk NU "Lvivska politekhnik"*, no. 657 (2009): 138-144.