

УДК 005:330.12:658

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ У КОНТЕКСТІ ФОРМУВАННЯ РЕСУРСНОГО ПОРТФЕЛЯ ПІДПРИЄМСТВА

Швиданенко Г.О., Теплюк М.А., Декрет І.І.

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

Визначено основні елементи «дерева ресурсів». Розглянуто та сформовано власні визначення поняття «ресурсний портфель». Проведено діагностику ринкових позицій підприємств пивоварної промисловості за ресурсними властивостями та їх вагомістю. Вказано роль ресурсозабезпечення господарської діяльності в процесі створення цінності. Сформовано матрицю конкурентоспроможності потенціалу підприємств пивоварної промисловості на основі ресурсного радару.

Ключові слова: ресурси, ресурсний портфель, елементний склад ресурсного портфеля, ефективність ресурсного портфеля, конкурентні переваги.

Постановка проблеми. Сучасні умови господарювання та ефективний ресурсний менеджмент є запорукою досягнення стратегічних намірів, реалізації довгострокових стратегічних програм розвитку, перспективним напрямом забезпечення результативності діяльності та інструментом підвищення конкурентоспроможності підприємств. Дана тенденція зумовлює доцільність впровадження функціональної підсистеми ефективного управління ресурсозабезпеченням господарської діяльності, яка є складовою загальної системи менеджменту підприємства, з урахуванням особливостей та специфіки його зовнішнього та внутрішнього середовища. Тенденції до підвищення рівня конкуренції на вітчиз-

няному ринку, підкреслює необхідність пошуку ресурсних асиметрій на основі нових інноваційних підходів до управління в цілому. Проблемні питання, пов'язані з трансформацією ресурсів у процесі конфігурації цінності, досліджені фрагментарно та потребують подальшого науково-прикладного розвитку. Найактуальнішими з них є: поглиблення сучасної парадигми управління підприємством через встановлення взаємозв'язку та розвиток ресурсних асиметрій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Основні теоретичні аспекти визначення сутнісної характеристик ресурсів підприємства досліджені у працях таких економістів як: П. Друкер, О. Бутнік-Сіверський, А. Гапоненко, Д. Кол-

ліз, С. Монтгомері, Є. Смирнов, В. Лаврененко, В. Павлова, І. Піддубний, Г. Антонов, Д. Кемпбел, В. Катякало, Г. Швиданенко, Н. Шевчук та інші. У працях авторів досліджуються базові категорії проблематики, узагальнення даних положень щодо сутності та структури, оцінювання ефективності їх використання.

Мета статті. Головною метою цієї статті є дослідження підсистеми управління ресурсозабезпечення господарської діяльності пивоварних підприємств у розрізі ефективного бізнес-моделювання ресурсного портфеля компанії за сучасних ринкових умов господарювання.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Сучасні перетворення в національній економіці сприяють глибинному переосмисленню політики ресурсозабезпечення та ресурсовикористання на підприємствах всіх організаційно-правових форм. Об'єктивною передумовою функціонування суб'єктів господарювання є ресурси, здатність яких в процесі трансформації генерувати грошові потоки та створювати цінність. Сучасною метою діяльності підприємств стає максимізація їх вартості, а основною відмінною рисою управління є ціннісна орієнтація.

Здатність підприємства ефективно використовувати ресурсну базу шляхом нарощення вартості формує принципово нову сферу ключової компетентності, а вміння створювати цінність перетворюється на джерело конкурентної переваги, яке неможливо придбати та важко копіювати. Враховуючи те, що ефективність господарської діяльності залежить від багатьох факторів, які притаманні середовищу функціонування підприємств, на нашу думку, ключовими є процес управління їх ресурсами. Актуальність формування ресурсного портфеля підкреслюється тим, що передбачає раціональне використання всіх видів ресурсів та обґрунтовує їх оптимальну структуру, що в свою чергу значною

мірою впливає на фінансову результативність діяльності суб'єктів господарювання.

В сучасних теоретико-прикладних дослідженнях, домінуючим поглядом на менеджмент підприємства є ресурсна теорія, що ґрунтується на концепції економічної ренти та візії компанії, як портфелю здібностей, цінностей та компетенцій. На сьогоднішній день відсутність однозначного тлумачення такої важливої економічної категорії як: цінності, можливості, активи та інше, які найчастіше виступають ключовим фактором формування внутрішніх резервів економічного розвитку організації за умови їх ефективного використання [7].

Виклад основного матеріалу. В економічній літературі є певна розбіжність поглядів щодо визначення сутності ресурсного портфеля, тому враховуючи накопичений науковий досвід, ми пропонуємо розглядати його, як:

- сукупність активів, можливостей, організаційних процесів, інформації, знань, цінностей, які прямо або опосередковано є контрольовані фірмою, що дозволяють суб'єктами господарювання створювати та реалізовувати ефективні стратегії;
- відображає унікальність розвитку кожної компанії, що зумовлена особливим набором ресурсів з визначенням вагомості кожного елементу;
- розробку та впровадження нового підходу до формування конкурентних переваг на основі визначення рангу елементного складу кожної ресурсної групи;

- сукупність таких ресурсів, які забезпечують конкурентні переваги в ринковому середовищі.

Наявність стратегічних ресурсів визначає стійкість компанії у динамічному ринковому середовищі. У процесі формування та підтримки високого рівня економічної безпеки підприємства акцент необхідно здійснювати не лише на ефективності використання ресурсів, а й на виявленні їх нових елементів і комбінацій як джерел еконо-

РЕСУРСОЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

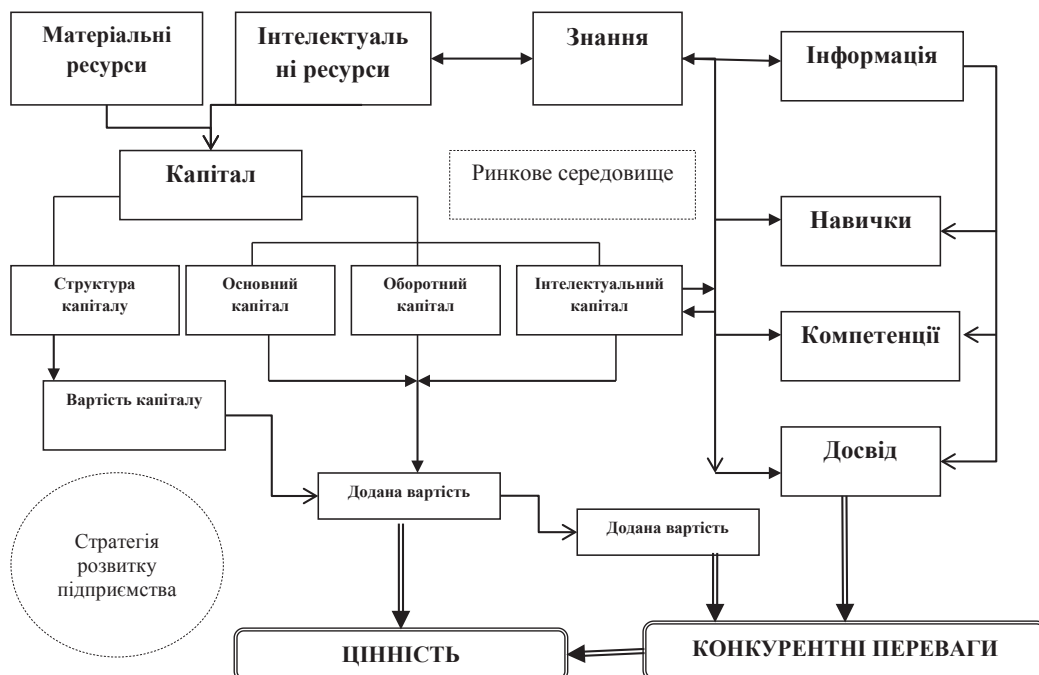


Рис. 1. Роль ресурсозабезпечення господарської діяльності в процесі створення цінності

Джерело: сформовано авторами

мічних рент і конкурентних переваг. Також, для формування економічної безпеки підприємства важливе значення має принцип випереджаючого створення та розвитку унікальних видів ресурсних комбінацій, які недоступні конкурентам у певний період часу [7].

Розробка ресурсного портфеля та обґрунтування значущості кожного елементу, дає можливість сформувати вектор ресурсної асиметрії. Тобто в процесі формування ресурсного портфеля, особливу увагу слід зосередити на управлінні саме ресурсами розвитку, які забезпечують інвестиційну привабливість для стейкхолдерів. Загалом, під ресурсною асиметрією, слід розуміти унікальні та рідкісні конкурентні ресурси, які не мають субститутів та є обмеженими у володінні іншими підприємства.

Для визначення раціонального елементного складу ресурсного портфеля, необхідно розробляти комплексну систему оцінювання ефективності ресурсозабезпечення діяльності підприємства. Яка складається з показників адаптованих до факторів, які безпосередньо або опосередковано здійснюють вплив на створення ресурсних асиметрій (рис. 1).

Для підтвердження наукових думок, спроби висвітлення сутності та важливості формування

ресурсного портфеля підприємства, як ключового фактора ефективності підсистеми управління ресурсозабезпеченням господарської діяльності, схематично побудуємо ресурсний портфель для підприємств пивоварної промисловості. (рис. 2).

Відповідно можемо зробити висновок, що ціннісними та найвагомішими ресурсами виступають матеріальні (28%) та інтелектуальні, зокрема категорія організаційних ресурсів (25%). Відповідна тенденція пояснюється бурхливим розвитком ринкового середовища та враховуючи світовий досвід даний вид ресурсів – є запорукою довгострокового успіху за рахунок формування конкурентних переваг.

Для забезпечення ефективного функціонування ресурсного портфеля, необхідно зосередити увагу на оцінюванні ефекту ресурсних асиметрій. За допомогою графічного методу «радар», на основі експертного методу та градації вагомості показників побудуємо матрицю конкурентоспроможності потенціалу підприємства (рис. 3). Аналізуючи рис. 3., можна зробити висновок, що найбільш конкурентоспроможним на ринку пива України є компанія «Оболонь», але «САН ІнБев Україна» та «Carlsberg» є досить серйозними конкурентами для національної корпорації. Тому, суб'єктам господарювання необхідно зосередити

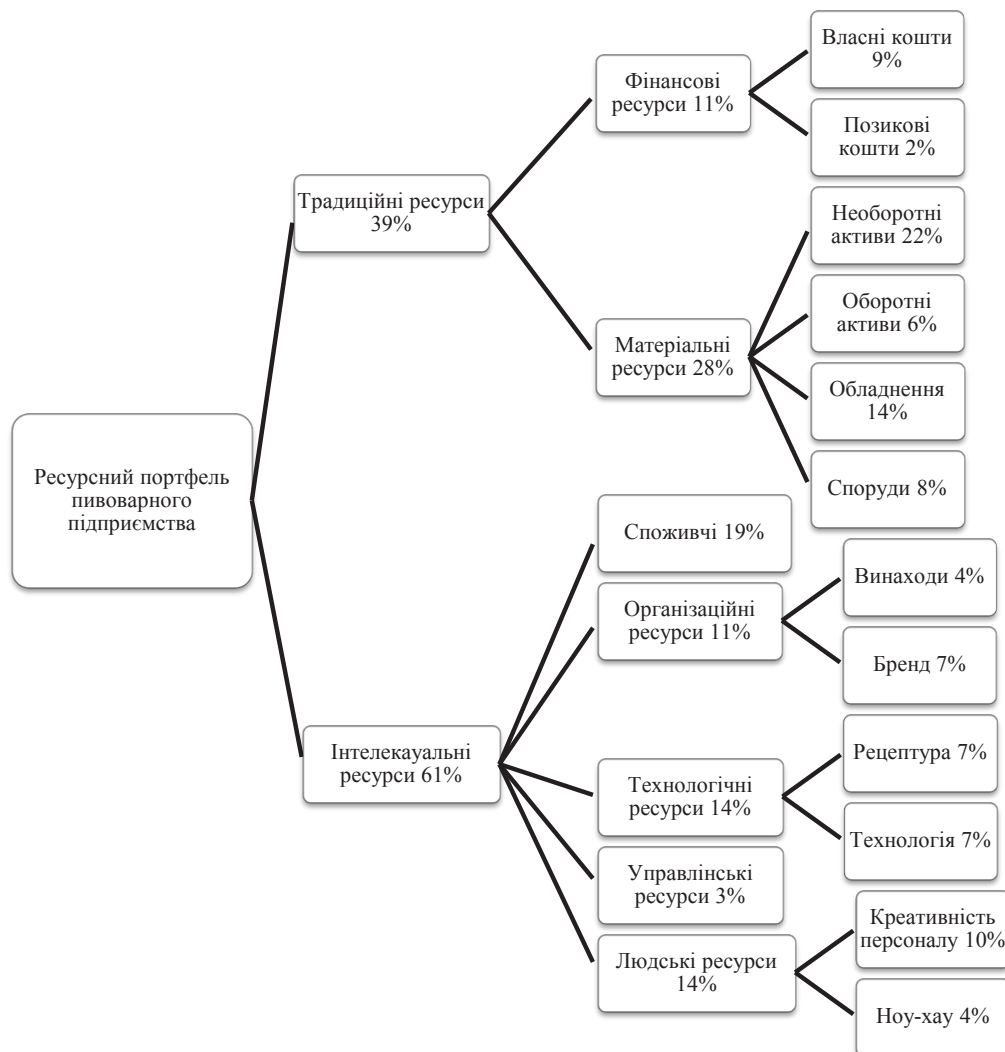


Рис. 2. Ресурсний портфель підприємства пивоварної промисловості

Джерело: розроблено авторами

увагу на ресурсних асиметриях і неухильно до-
тримуватись стратегії розвитку, що дозволить за-
безпечити довгострокову конкурентну перевагу.

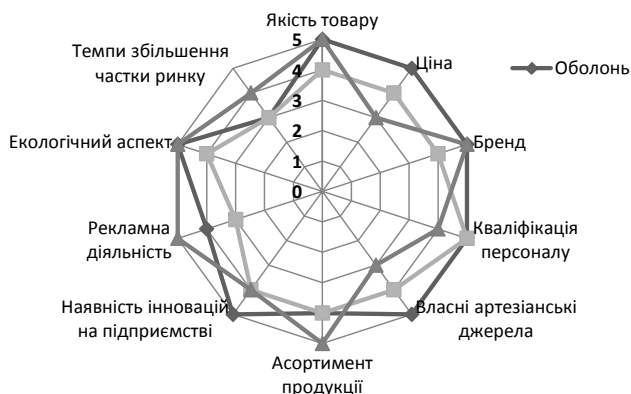


Рис. 3. Радар конкурентоспроможності підприємств пивоварної промисловості

Джерело: розроблено авторами

Для побудови більш об'єктивної картини, щодо визначення рівня конкурентоспроможності підприємств, використаємо метод оцінюванні ресурсних характеристик (табл. 1).

Таблиця 1
Аналіз ресурсних характеристик підприємств пивоварної промисловості

Характеристика ресурсів компанії	Бальні оцінки характеристик ресурсів				
	0-2	3-4	5-6	7-8	9-10
Матеріальні ресурси	Значущість				
	Адаптивність				
	Ефективність				
Фінансові ресурси	Обачність				
	Періодичність				
	Послідовність				
Інтелектуальні ресурси	Автономність				
	Гнучкість				
	Унікальність				

Умовні позначення:

- ● характеристика ресурсів компанії «Оболонь»
- ▲ характеристика ресурсів компанії «Carlsberg»
- ◆ характеристика ресурсів компанії «САН ІнБев Україна»

Джерело: сформовано авторами

Враховуючи отримані дані, табл. 1., можна зробити висновок, що підприємства пивоварної промисловості, мають практично однаково вагомість ресурсних складових, що підкреслює їх лідируючі позиції на відповідному ринку серед інших компаній. За допомогою інтегрального оцінювання, нами було визначено вагомість елементів ресурсного портфеля з врахуванням групових індикаторів табл. 2.

За даними дослідження, встановлено, що компанія САН ІнБев Україна є найближчим конкурентом

ПАТ «Оболонь», яка знаходиться у зоні очікуваного нападу ($RangL+K < RangI < RangL+2K$). Тому, шляхами вдосконалення конкурентних позицій для ПАТ «Оболонь» є: впровадження нововведень, створення інноваційної продукції, зменшення собівартості, розширення ринків збуту тощо. Оптимізація ключових факторів стратегічного розвитку господарської діяльності, дозволить корпорації утримати свою конкурентну позицію та підкреслити інвестиційну привабливість для стейкхолдерів.

Таблиця 2
Матриця визначення конкурентоспроможності потенціалу підприємств пивоварної промисловості України

№ п/п	Ресурсна хар-ка	W	Оболонь	Carlsberg	САН ІнБев Україна
1.	Адаптивність	0,25	1	3	2
2.	Багатоаспектність	0,15	2	3	1
3.	Послідовність	0,1	1	2	3
4.	Гнучкість	0,1	2	2	1
5.	Унікальність	0,4	1	2	1
R			1,25	2,4	1,45

Джерело: сформовано авторами

Для покращення позицій підприємства «Carlsberg» необхідно урівноважити розвиток та постачання товарів у різних регіонах країни та поза її межами, контролювати якість сировини та матеріалів, розширювати асортимент продукції, екологічний аспект удосконалювати політику фінансових ресурсів. Компанії САН ІнБев Україна, ми рекомендуємо знизити ціни на продукцію, підвищувати кваліфікацію персоналу, розробляти та впроваджувати власні сировинні джерела, впроваджувати інновації на підприємстві.

Висновки і пропозиції. Ринкові умови функціонування та економічного розвитку вітчизняних підприємств характеризуються підвищенням рівня конкуренції, що зумовлює пошук унікальних ресурсів і нових інноваційних підходів до управління. Доведено, що реалізація стратегічних намірів і створення нових конкурентних переваг безпосередньо пов'язані з ефективним використанням сукупності усіх наявних ресурсів. Тому, формування та ефективне використання ресурсного портфеля на підприємстві є дуже важливим аспектом стратегічного розвитку суб'єктів господарювання. Завдяки чітко налагодженому механізму його функціонування є можливість забезпечення постійного вдосконалення та відновлення ресурсних елементів.

Список літератури:

1. Давиденко Н. М. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. / Н. М. Давиденко; Акад. муніцип. упр. – Ніжин: Аспект-Поліграф, 2007. – 332 с.
2. Крамаренко Г. О. Фінансовий менеджмент / Крамаренко Г. О., Чорна О. Є. 2-ге вид.: Підручник. – Київ: Центр учбової літератури, 2009. – 520 с.
3. Мних Є. В. Економічний аналіз: підручник / Є. В. Мних. К.: Знання, 2011. – 630 с.
4. Офіційний сайт компанії ПАТ «Оболонь» [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://report.obolon.ua/ua/production/quality_control/
5. Руус Й., Пайк С., Фернстрем Л. «Інтелектуальний капітал. Практика управління». – М.: Высшая школа менеджмента, 2010. – 236 с.

6. Свіргун О. М. Ресурсний потенціал підприємства: теоретичні аспекти / О. М. Свіргун, В. В. Соколовська // Вісник Вінницького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. – 2008. – № 4. – С. 68-72.
7. Швиданенко Г. О., Теплюк М. А. Напрямок підвищення ефективності діяльності забезпечення ресурсами підприємства за рахунок ресурсозбереження / Г. О. Швиданенко, М. А. Теплюк // Економіка та підприємництво – 2014. – № 32. – С. 143-149.

Швиданенко Г.А., Теплюк М.А., Декрет І.І.

Киевский национальный экономический университет
имени Вадима Гетьмана

ФОРМИРОВАНИЕ РЕСУРСНОГО ПОРТФЕЛЯ ПРЕДПРИЯТИЯ И ЕГО РОЛЬ В СОЗДАНИИ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ

Аннотация

Определены основные элементы «дерева ресурсов». Рассмотрены и сформированы собственные определения понятия «ресурсный портфель». Проведено диагностику рыночных позиций предприятий пивоваренной промышленности на основе ресурсных характеристик та их важности. Указано роль ресурсообеспечения хозяйственной деятельности в процессе создания ценности. Сформировано матрицу конкурентоспособности потенциалу предприятий пивоваренной промышленности на основе ресурсного радара.

Ключевые слова: ресурсы, ресурсный портфель, элементный состав ресурсного портфеля, эффективность ресурсного портфеля, конкурентные преимущества.

Shvidanenko G.O., Tepluk M.A., Dekret I.I.

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

ORGANIZATION OF RESOURCE PORTFOLIO FOR ENTERPRISE AND FORMATION THE ROLES FOR CREATING COMPETITIVE ADVANTAGES

Summary

In the article the modern approaches to the «tress of resource». As well as evaluating their importance and introduction of technologies about build-up «resource portfolio». The analysis of the trends of the brewing industry and competitive environment, the scope and the level of employment such as tangible and intangible capital were reflected. The specified role in providing resources of economic activity in the process of creating value. The matrix of potential competitiveness of enterprises was formed for the brewing industry on the basis of the resource radar.

Keywords: resources, resource portfolio, the elemental composition of the resource portfolio, efficiency of the resource portfolio, competitive advantages.