

*Снитко Л.Т.,*

д-р экон. наук, профессор, зав. кафедрой экономики  
Белгородского университета кооперации, экономики и права

*Емельянова Т.В.,*

канд. экон. наук, доцент, декан факультета экономики  
и управления Белорусского торгово-экономического  
университета потребительской кооперации, г. Гомель

## **ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМНОГО ПОДХОДА К УПРАВЛЕНИЮ РЕСУРСАМИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

В статье обоснована важность управления ресурсами предприятия; раскрыты проблемы управления в современных условиях; изложены основы ресурсной концепции; обоснована необходимость применения системного подхода к управлению и диагностике ресурсов; сформулированы и уточнены принципы, цели и функции системного управления.

Деятельность любого предприятия опирается на эффективную управленческую парадигму, проявляющуюся в конкурентоспособном функционировании управляемого объекта. Это касается и управления ресурсами, являющегося одной из наиболее важных и сложных частей менеджмента.

В настоящее время, когда ресурсы становятся все более дорогостоящими и ограниченными, очень важно выявить стратегические направления деятельности предприятия и сконцентрировать достаточные ресурсы на ключевых аспектах бизнеса.

Основным фактором создания длительного конкурентного преимущества и роста инвестиционной привлекательности становятся оптимальные стратегии управления ресурсным потенциалом предприятия. Важно выявить и развивать ключевые ре-

сурсные возможности, использование же вспомогательных или нерентабельных ресурсов нужно рационализировать.

На сегодняшний день изменение характера, структуры и содержания управления ресурсами в предприятиях, осмысление их природы, анализ средств и методов управления – все это является условием повышения эффективности управления современным предприятием. Оно должно обеспечить не только рост реальной отдачи от использования ресурсов и поддержание устойчивого состояния предприятия, но также создание и максимальное использование возможностей предприятия. Другими словами, стратегической целью управления ресурсами является эффективная и полная реализация потенциала предприятия, а также обеспечение его долговременных конкурентных преимуществ.

Управление только внутренними ресурсами не позволяет предприятию достичь желаемых результатов. Это связано с усилением интеграционных процессов в деловом мире, в результате которых формируется масштабная система, объединяющая внутреннюю сферу бизнеса предприятия, всех деловых партнеров, клиентов, инвесторов и других заинтересованных лиц. Поэтому предприятию важно сформировать такие организационные границы своей бизнес-среды, которые бы позволили на основе современных технологий управления обеспечить эффективное использование широкого арсенала внешних ресурсов.

Инструментарий практического управления ресурсами в хозяйственной деятельности предприятий, особенно в отдельных их видах, разработан к настоящему времени достаточно основательно.

Однако многие из имеющихся практических разработок в большей мере касаются оперативного и тактического управления ресурсами. Это относится и к таким инструментам управления ресурсами как ERP-системы (системы планирования ресурсов предприятия) и, возникшие на их основе, MRP-системы (системы планирования производственных ресурсов). Данные инструменты являются как информационными системами, так и методологией планирования и управления всеми ресурсами предприятия.

Таким образом, современная практика управления ресурсами сталкивается с очень сложными проблемами, решение которых требует системного подхода. Несмотря на широкое применение системного подхода в хозяйственной деятельности, отсутствует однозначное представление относительно его применения в процессе управления ресурсами.

Проблеме эффективного управления ресурсами предприятия в экономической науке всегда уделялось достаточно внимания. Вместе с тем, динамизм современных экономических процессов, изменение условий хозяйствования предприятий заставляет по-новому подойти к рассмотрению ресурсов предприятия и управлению ими.

Представляется, что только системный подход может помочь создать научно-обоснованную теоретическую базу для правильной выработки и последующего использования конкретных средств и процедур управления ресурсами. Возможности системного исследования ресурсов и управления ими открывает ресурсная концепция стратегического менеджмента. Ресурсная концепция и ее направления рассматриваются в работах Барни Дж., Прахалада К., Пенроуза Э. и др.

Ресурсная концепция управления находится в стадии своего становления, поэтому развитие основных положений, а также переход на операционный уровень ее использования является насущной проблемой.

С точки зрения ресурсной концепции любое предприятие – это, прежде всего, совокупность различных производительных ресурсов. В дальнейшем ресурсная концепция показала свою эффективность для анализа предприятия с целью его успешного развития.

Основными ресурсами предприятия являются осязаемые и неосязаемые ресурсы. Осязаемые ресурсы – это материальные, финансовые и человеческие ресурсы. Неосязаемые ресурсы реализуются через организационные процессы, организацию труда и организацию производства. В период активного роста предприятия, а также в период устойчивого экономического развития в обществе наиболее важными для предприятия, безусловно, явля-

ются осязаемые ресурсы и эффективное управление ими. В период упадка предприятия, или в период финансово-экономического кризиса значительно большее внимание на предприятии уделяется его неосязаемым ресурсам.

Основные положения теории ресурсной зависимости сводятся к следующему. Ни одно предприятие не может создать все необходимые ему ресурсы и сделать себя самодостаточным. Поэтому оно берет их из внешней среды, которая понимается как совокупность ресурсных ниш, другими словами, предприятий – источников ресурсов.

Суть взаимодействия предприятия с внешней средой (другими предприятиями) – стремление снизить ресурсную зависимость от других и повысить их зависимость от себя. Степень зависимости предприятия от других определяется важностью нужного ресурса, монополией другого предприятия на контролируемый ресурс и способностью предприятия, контролирующего ресурс, распоряжаться им.

Анализ ресурсов интересен своими тремя основными целями или направлениями. Во-первых, ресурсы интересны тем, что при эффективном управлении ими предприятие может и должно получать от них устойчивую экономическую ренту. Ресурсы должны стать надежными мультипликаторами денежных потоков, доходов и прибыли предприятия.

Во-вторых, ресурсы интересны с точки зрения обеспечения и развития конкурентоспособности предприятия. В этом направлении ресурсная теория призвана выявить связи и объяснить факторы конкурентных преимуществ, их динамику в категориях ресурсов предприятия. Существуют различия между предприятиями, вызванные различиями в ресурсах, которыми они владеют и управляют.

Ресурсная теория предполагает, что ресурсы неравномерно распределены между предприятиями, что и является причиной либо конкурентного преимущества, либо уязвимости. Если конкурентное преимущество предприятие основано на владении каким – либо ресурсом, то другие предприятия предпринимают по-

пытка заблокировать или замедлять применение таких ресурсов, создавая различные барьеры.

В-третьих, анализ использования ресурсов интересен с точки зрения минимизации организационных потерь, которые, как известно, способны создать в любой компании так называемое «невидимое предприятие». «Невидимое» предприятие может потреблять огромное количество ресурсов, не создавая никакой продукции и никаких ценностей для клиентов. Выявляя и устраняя организационные потери и минимизируя эффект «невидимого предприятия» компания может существенно улучшить свою деятельность.

Анализ теории и практики управления ресурсами предприятия показал, что важнейшим направлением его совершенствования является применение системного подхода. При этом меняются цели и содержание управления (табл.).

Таблица

Сравнительная характеристика подходов к управлению ресурсами предприятия

Основные аспекты	Традиционный подход	Системный подход
Цели управления	Прибыль, рентабельность, производительность, комплексные мультипликаторы, стоимость бизнеса	Эффективная реализация потенциала предприятия, обеспечение долгосрочных конкурентных преимуществ
Особенности управления ресурсами	Распределение задач управления по отдельным направлениям (инвестиционной, финансовой, производственной и т.д.)	Единая программа управления ресурсами, включающая полный цикл этапов принятия решений по формированию, использованию и развитию
Особенности диагностики ресурсов	Раздельное рассмотрение отдельных элементов ресурсов (основных средств, нематериальных активов, запасов) в практике экономического анализа деятельности предприятия, в том числе, анализ использования активов, оцен-	Системная диагностика ресурсов, позволяющая распознать проблемы и оценить качество, риски, эффективность и конкурентоспособность ресурсов на всех этапах управления

Основным назначением (системной функцией) управления ресурсами предприятия является эффективная реализация его потенциала и обеспечение его долгосрочных конкурентных преимуществ.

Результатами эффективного движения ресурсов предприятия являются: рост прибыли, повышение уровня удовлетворения потребностей предприятия, обеспечение финансовой устойчивости, обеспечение роста благосостояния собственников и других субъектов (в том числе, служащих), увеличение рыночной стоимости предприятия и другие.

Основные положения ресурсной концепции, анализ сущности и особенностей ресурсов и активов, а также обобщение различных источников позволили сформировать следующие принципы управления ресурсами:

- принцип двойственной природы ресурсов (как источников и как активов); принцип системности в управлении ресурсами; принцип формирования «ядра» ресурсов; принцип упорядоченности структуры ресурсов; принцип конкурентоспособности; принцип эффективности использования ресурсов; принцип синергизма и комплементарного эффекта различных видов ресурсов; принцип обеспечения устойчивого развития ресурсов; принцип согласованности со стратегией развития предприятия; принцип ликвидности; принцип формирования, изменения и использования ресурсов во взаимосвязи с управлением рисками.

Реализация вышеназванных принципов осуществляется в нескольких направлениях: в процессах формирования, использования и развития ресурсов (рис.).

На основе обозначенных принципов нами определены основные составляющие системы управления ресурсами, включая цели, основные задачи и функции, которые направлены на конечный результат – на увеличение капитала предприятия, обеспечение его конкурентоспособности и удовлетворение потребностей.

Разработанный состав целей, задач и функций дает возможность детализировать цели управления ресурсами, сформировать полный состав функций по управлению и последовательность их выполнения, использовать соответствующие методы и инструменты по принятию управленческих решений.

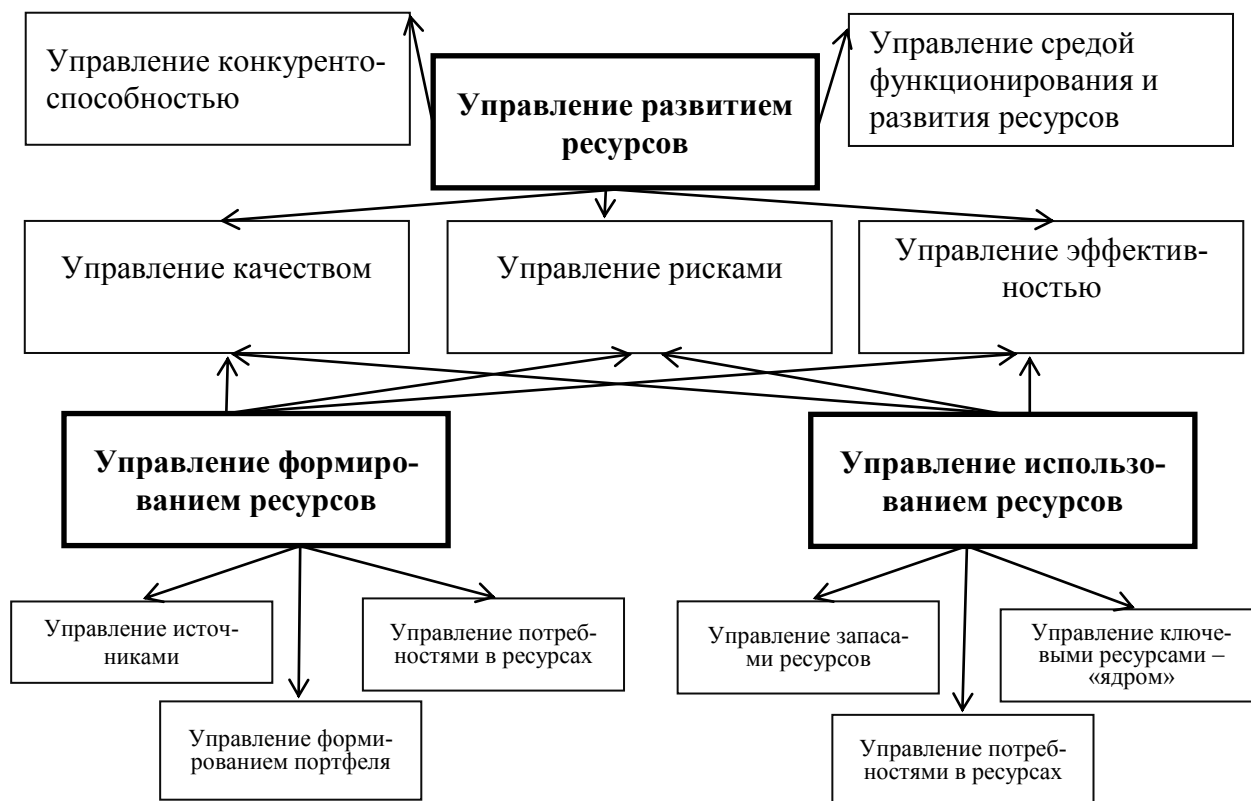


Рис. Система управления ресурсами предприятия

Системное управление ресурсами следует рассматривать как сложное хозяйственное решение, процесс принятия которого должен осуществляться с использованием многокритериального подхода, поскольку:

- управление ресурсами происходит в условиях неопределенности;
- существует большое количество трудно оцениваемых, взаимосвязанных и противоречивых факторов внешней и внутренней среды, влияющих на ресурсы;

– имеют место многообразие и разнонаправленность критериев управления ресурсами, многовариантность возможных решений.

Структурирование внешних и внутренних факторов, влияющих на характеристики ресурсов предприятия, позволило определить, что к основным факторам относятся: стратегия предприятия, экономическое и финансовое состояние предприятия, рыночная конъюнктура источников потенциальных ресурсов, ресурсов-конкурентов, рынка реализации ресурсов и другие.

Основой эффективного управления ресурсами предприятия является диагностика, ведущей целью которой выступает идентификация и оценка слабых и сильных сторон потенциальных и реальных ресурсов, в том числе, идентификация потребностей в них, возможностей их приобретения и факторов, на них влияющих.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. *Барни Дж. Б.* Может ли ресурсная концепция принести пользу исследованиям в области стратегического управления? – Да // Российский журнал менеджмента. – 2009. – № 2. – С. 71–92.

2. *Емельянова Т.В., Снитко Л.Т.* Ценовое стимулирование продаж в розничной торговле в условиях информационного общества // Потребительская кооперация. – 2015. – № 4 (51). – С. 3–11.

3. *Емельянова Т.В., Мелащенко Т.В.* Сетевая форма организации бизнеса как фактор повышения конкурентоспособности объектов общественного питания // Потребительская кооперация. – 2006. – № 3. – С. 9–15.

4. *Плотников Н.* Ресурсная теория изменений и организационные реформы // Проблемы теории и практики управления. – 2010. – № 5. – С.15-21.

5. *Снитко Л.Т.* Методические подходы к оценке компетенций работников организации // Вестник Белгородского универси-



тета кооперации, экономики и права. – 2014. – № 2 (50). – С. 41-47.

6. *Снитко Л.Т., Токарь Е.В., Клиндухова О.А.* Формирование и реализация ресурсной стратегии организации с позиций компетентностного подхода // *Фундаментальные исследования.* – 2014. – № 5-2. – С. 323-327.

7. *Снитко Л. Т., Емельянова Т.В.* Интеграция ресурсного и рыночного подходов в стратегическом управлении организацией // *Актуальные проблемы инновационного развития экономики: материалы междунар. науч.-практ. конф. профессорско-преподават. состава и аспирантов, Белгород, 9–10 апр. 2014 г.: в 3 ч.* – Белгород: Изд-во БУКЭП, 2014. – Ч. 2. – С. 11–21.

8. *Солдатов В.В.* Стратегическое управление ресурсами // *Современные аспекты экономики.* – 2010. – № 5. – С. 25–28.

9. *Penrose E.T.* *The Theory of the Growth of the Firm.* – Oxford: Oxford University Press, 1959. – 296 p.

10. *Prahalad C.K., Hamel G.* *The core competence* // *Harvard business review.* – 1990. – Vol. 68. – Mai-June. – P. 79–91.

11. *Snitko, L.T., Gasho I.A., Klinduhova O.A.* *Competence-oriented approach to the organization's human resources management in the turbulent environment* // *Asian Social Science; Vol. 11, No. 8; 2015- P. 65-71.*