

УДК 658.62.012.32+338.24

Иваниенко В.В.*кандидат экономических наук,
профессор кафедры экономического анализа
Харьковского национального экономического университета
имени Семёна Кузнеця***СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ РЕСУРСАМИ ПРЕДПРИЯТИЯ:
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ
ФОРМИРОВАНИЯ И РЕАЛИЗАЦИИ****STRATEGY OF ENTERPRISE RESOURCE MANAGEMENT:
THEORETICAL AND METHODOLOGICAL ASPECTS
OF FORMATION AND IMPLEMENTATION****АННОТАЦИЯ**

В статье определено место стратегии управления ресурсами предприятия в системе его функциональных стратегий. Ресурсная стратегия рассматривается как обобщенная модель действий предприятия, обеспечивающих координацию использования и распределения ресурсов, необходимых для достижения определенных целей между отдельными сферами и направлениями его деятельности. Определены условия, принципы и элементы формирования стратегии управления ресурсами предприятия.

Ключевые слова: управление, стратегия, ресурсы, решение, эффективность, потенциал.

АНОТАЦІЯ

У статті визначене місце стратегії управління ресурсами підприємства в системі його функціональних стратегій. Ресурсна стратегія розглядається як узагальнена модель дій підприємства за допомогою інформаційних технологій, що забезпечують координацію використання і розподілу ресурсів, необхідних для досягнення певних цілей між окремими сферами та напрямками його діяльності. Визначені основні умови, принципи та елементи формування стратегії управління ресурсами підприємства.

Ключові слова: управління, стратегія, ресурси, рішення, ефективність, потенціал.

ANNOTATION

The place of the strategy in the enterprise resource planning system, its functional strategies are determined. The funding strategy is viewed as a generalized model of existing enterprises, ensuring coordination of the use and allocation of resources needed to achieve certain goals, between individual areas and areas of activity. The conditions, principles and elements for the development of the strategy of enterprise resource planning are specified.

Keywords: management, strategy, resources, solution, effectiveness, potential.

Постановка проблемы. Основным содержанием стратегического управления предприятием выступает система стратегий, включающая ряд взаимосвязанных конкретных предпринимательских, организационных и трудовых стратегий. Под стратегией понимают заранее спланированную реакцию организации на изменение внешней среды, линию ее поведения, выбранную для достижения желаемого результата. Объектами стратегического управления являются организации, стратегические хозяйственные подразделения и функциональные зоны организации.

Выбор функциональных стратегий на предприятии определяется составом тех целей и

задач, которые ставит перед собой менеджмент предприятия и может включать в себя: стратегию маркетинга; стратегию развития производства; стратегию инноваций; финансовую стратегию; инвестиционную стратегию; стратегию организационного обеспечения системы управления деятельностью предприятия, стратегию управления ресурсами и др. Отдельные направления деятельности предприятия реализуются эффективно тогда, когда функциональные и ресурсные стратегии согласованы и приспособлены одна к одной и к стратегии более высокого уровня. Координация между отдельными видами стратегий – это «концептуальный связующий элемент», объединяющий отдельные виды деятельности – как производственные, так и управленческие.

Анализ последних исследований и публикаций. Основные теоретические и методологические аспекты проблемы формирования стратегии управления ресурсами предприятия и ресурсопотребления на национальном, региональном, отраслевом и производственном уровнях в разное время исследовали: М. Портер, И. Ансофф, А. Томпсон, Р.А. Фатхутдинов, Н.П. Бусленко, В.С. Пономаренко, Ю.Б. Иванов, Н.А. Кизим, И.В. Андропова, О.В. Козлова, В.Н. Гринева и др.

Выделение нерешенных ранее частей общей проблемы. Современная экономическая наука еще в недостаточной степени уделяет внимание проблемам эффективного управления ресурсопотреблением как ключевого фактора развития отдельного предприятия в условиях глобализации, усиливающейся технологической конкуренции, усложнения доступа к необходимым ресурсам и прежде всего исследованию теоретико-методических аспектов формирования стратегии управления ресурсами промышленного предприятия. Кроме того, пока еще не сложилась общая концепция эффективного управления ресурсопотреблением на различных уровнях управления в условиях роста дефицитности ресурсов, которая должна ложиться в основу стратегического управления ресурсами.

Цель статьи. Формирование теоретико-методических аспектов стратегического управления ресурсами предприятия в новых условиях хозяйствования.

Изложение основного материала. Ресурсные стратегии – тип обеспечивающих стратегий стратегического набора предприятия, в которых определяются стратегии поведения предприятия на внешнем рынке, формы и методы поставок, политика создания страховых запасов, системы планирования, распределения и пополнения ресурсов, учета и контроля их использования.

Формирование ресурсных стратегий означает формирование нового или трансформацию имеющегося производственного потенциала предприятия, так как соотношение и целевая направленность использования ресурсов формируют основные целевые характеристики производственного потенциала предприятия. С точки зрения автора такой подход к формированию ресурсных стратегий является базовым при создании общей концепции эффективного управления ресурсопотреблением.

Результаты деятельности и уровень использования производственного потенциала предприятий во многом зависят от рационального и обоснованного использования всех видов его ресурсов. При этом под эффективностью использования ресурсов традиционно понимается оптимальное соотношение между результатами и затратами на их достижение, когда при минимальных расходах ресурсов обеспечивается наибольший результат (эффект). Данное понятие эффективности как относительной величины широко использовалось в плановой экономике, оно продолжает применяться и в экономике смешанного типа, какой является в настоящее время экономика Украины. Высокая эффективность использования ресурсов предприятия обеспечивается ресурсоэффективной стратегией их управления.

Приемы эффективного стратегического управления ресурсами, несмотря на их широкое развитие в рыночных отношениях, по-прежнему с трудом воспринимаются руководителями отечественных предпринимательских структур. Большинство из них достаточно хорошо усвоили стратегии лидерства или стратегии диверсификации, а также другие общеизвестные базовые стратегии, но с недоверием воспринимают ресурсоэффективные стратегии, основным элементом которых является ресурсосбережение во всех его проявлениях.

Предприятия в своем развитии часто внедряют только традиционные организационно-технические мероприятия, позволяющие экономить отдельные виды ресурсов, не имея общей стратегической установки на ресурсосбережение. В то же время стратегический процесс должен формироваться как взаимодействие стратегического мышления, формальной системы планирования и текущих ситуационных решений в предпринимательской структуре.

Следует согласиться с точкой зрения И.В. Андроновой на содержание стратегии управления ресурсами предприятия. Автор подчеркивает, что под ресурсоэффективной стратегией следует понимать долгосрочное и качественно определенное направление деятельности, позволяющее обеспечивать конкурентные преимущества организации (отрасли, национальной экономики) и достижение поставленных целей в условиях изменяющейся внешней среды на основе внедрения инновационных технологий, рационального распределения и использования внутренних ресурсов [1, с. 47].

Ресурсное обеспечение стратегической деятельности предприятия может осуществляться на основе разработки ресурсных стратегий, которые содействуют решению таких задач, как:

- определение перспективных потребностей предприятия в необходимых ресурсах;
- оценка допустимых ресурсных ограничений и формирование прогрессивных норм затрат ресурсов;
- определение «зон стратегических ресурсов», возможностей их использования путем обеспечения балансового равновесия между объемами, составом, сроком снабжения и динамикой использования;
- разработка мероприятий по рациональной транспортировке, хранению и использованию ресурсов;
- использование возможностей логистики для реализации ресурсных стратегий.

Разработка ресурсных стратегий в современных условиях вызывает определенную сложность. И. Ансофф предлагает для разработки ресурсных стратегий использовать подход, аналогичный с определением стратегической зоны хозяйствования (СЗХ) при разработке продукто-товарных стратегий: ресурсные потребности фирмы определять через «зоны стратегических ресурсов» (ЗСР), характеризующих ситуацию с обеспечением отдельными видами ресурсов потребностей предприятия. ЗСР – сегмент рынка, где действует определенная совокупность предприятий-поставщиков, которые могут обеспечить выведение товарного ассортимента фирмы на рынок и способствовать ритмичному функционированию ее производственно-управленческой системы.

Каждое предприятие работает с разными ЗСР (материальными, трудовыми, энергетическими, финансовыми, технологическими, информационными и т. п.), а их перечень предопределяется особенностями их внешней и внутренней среды. Для каждой ЗСР разрабатываются стратегии, которые представляют собой определенную систему ограничений и стратегических мер ресурсопотребления. При этом на каждом конкретном отрезке времени согласование других видов стратегий с ресурсными – безусловная необходимость, которая, в частности, определяет и темпы выполнения

общих стратегических планов и программ. Через контроль и анализ выполнения планов и программ ресурсного обеспечения других стратегических планов и программ происходит контроль и координация системы распределения ресурсов между отдельными подразделениями, то есть реализация исходной, первоначальной функции, которую с самого начала осуществляло стратегическое управление еще на ранних этапах своего развития.

Таким образом, ресурсная стратегия – это обобщенная модель действий предприятия в ЗСР, необходимых для достижения определенных целей с помощью координации и распределения ресурсов компании между отдельными сферами ее деятельности.

К основным элементам, которые необходимо учитывать при разработке ресурсных стратегий, следует отнести:

- распределение ресурсов (системообразующий) – соотношение, приоритеты, цели (проекты), функции;
- использование ресурсов (формирующий результаты) – ограничения (нормативы), функции, стимулы, приоритеты;
- пополнение ресурсов (обеспечение стратегий) – цели, структура, объемы (величина), возможности.

К основным условиям формирования ресурсоэффективной стратегии следует отнести:

- внедрение совершенных систем управления ресурсопотреблением и их постоянное развитие;
- создание механизмов стимулирования ресурсо- и энергосбережения на предприятиях;
- совершенствование финансирования и реализации программ и проектов по эффективному использованию всех видов ресурсов;
- создание и использование прогрессивных технико-технологических решений и материалов, обеспечивающих качественное повышение эффективности ресурсопотребления;
- внедрение на предприятиях системы контроля реализации ресурсосберегающих программ и мер ответственности за их исполнение.

В практику отечественного менеджмента должно прочно войти понятие ресурсоэффективной стратегии, что позволит в перспективе обеспечить перевод экономики с ресурсодоминирующего сценария (наблюдаемого в настоящее время) на ресурсосберегающий и инновационный сценарий экономического роста. На предприятиях должны разрабатываться и внедряться комплексные ресурсосберегающие проекты, обеспечивающие оптимизацию потребления всех видов ресурсов. При этом стратегическое управление ресурсопотреблением должно обеспечиваться соблюдением ряда принципов, к числу которых следует отнести: научность в сочетании с элементами искусства управления; целенаправленность стратегического управления; гибкость стратегического управления; единство стратегических планов и программ; создание необходимых условий для реализации

стратегий ресурсопотребления (формирование сильной организационной структуры, разработку системы мотивации, совершенствование структуры управления).

Стратегическое управление ресурсопотреблением на предприятии выражается в реализации следующих пяти функций: планирование стратегий ресурсопотребления; организация выполнения стратегических планов; координация действий по реализации стратегических задач; мотивация на достижение стратегических результатов ресурсопотребления; контроль за процессом выполнения стратегий ресурсопотребления.

Стратегическое управление ресурсопотреблением обеспечивается стратегическими решениями, имеющими ряд отличительных особенностей, к числу которых следует отнести: инновационный характер; направленность на перспективные цели и возможности; сложность формирования при условии, что множество стратегических альтернатив неопределенно; субъективность оценки; необратимость и высокая степень риска. Затраты ресурсов всегда будут сопровождаться тем или другим уровнем риска. Совсем избавиться от риска невозможно, так как возведение риска к минимуму, как правило, нуждается в дополнительных затратах и может быть неэкономичным. Разрабатывая ресурсные стратегии, необходимо обосновывать возможный и допустимый уровни риска, которые берет на себя руководство фирмы при использовании ресурсов с максимально возможной отдачей.

Практика работы отечественных предприятий показала, что область рисков на этапе стратегического выбора достаточно детально обговаривается с точки зрения краткосрочной перспективы и почти никак с точки зрения перспективы долгосрочной. При принятии решений «вторым» лицом неявно превалирует управление рисками собственно лица, принимающего решение, а не рисками организации в целом. В случае «первого» лица ситуация выглядит намного адекватнее. Риск собственного персонала, как правило, учитывается неадекватно – он оказывается существенно заниженным, в то время как совершенно очевидно является основным.

Часто неадекватно оцениваются риски адаптации и развития систем управления ресурсопотреблением, причем в случае с «отечественными» системами ошибка больше, чем в случае с «западными» системами. Возможно, это происходит потому, что при выборе «западной» системы данные риски с самого начала считаются приоритетными и им уделяют больше внимания. В случае с «отечественной» системой управления ресурсопотреблением предприятие часто не учитывает (а иногда и не в состоянии учесть) свои будущие потребности, которые проявляются только с течением времени [2].

Все это свидетельствует о необходимости создания новых методов и технологий управле-

Таблиця 1

Тренд развития системы управления ресурсопотреблением

Название	Отличительные характеристики	Инициатор разработки и внедрения
Методики КАН-БАН, основанные на концепции Just-in-Time (JIT – системы своевременного производства)	Суть концепции Just-in-Time в том, что материалы и комплектующие поступали на предприятие и далее в цех именно в тот момент, когда это требовалось для производства, без создания складских и внутрицеховых запасов и заделов («точно в срок»)	Фирма Toyota (Япония) в 1959–1962 гг. В основе организации производства фирмы Toyota лежит годовой план производства и сбыта автомобилей, на базе которого составляются месячные и оперативные планы среднесуточного выпуска на каждом участке, основанные на прогнозировании покупательского спроса (период упреждения – 1 и 3 месяца).
Планирование деятельности производственных предприятий MRP (Material Requirement Planning) или планирование потребностей в материалах	Объемно-календарные планы производства сложных изделий с многоуровневыми спецификациями, легко пересчитываемыми с помощью все возрастающих по мощности компьютеров в подетальные планы производства и закупок с учетом текущих складских запасов на реальные текущие потребности производства. Развитие рынка систем управления ресурсами привело к тому, что все американские компании прекратили собственные разработки и переориентировались на покупные системы	Система MRP была разработана в США в середине 1950-х годов, однако широкое распространение получила лишь с развитием вычислительной техники в 1970-е годы. Одним из главных разработчиков MRP был Дж. Орлиски.
Планирование потребности в производственных мощностях CRP (Capacity Requirement Planning), известный как замкнутый MRP	Основано на планировании производственных ресурсов и потребностей в производственных мощностях, синхронизированное с потребителем. Метод планирования потребности в производственных мощностях (CRP) нацелен на улучшение использования производственных мощностей рабочих центров – оборудования, поточных линий, бригад рабочих. Система класса CRP осуществляет планирование и балансировку загрузки рабочих центров для выполнения плана выпуска готовой продукции	Является продолжением системы MRP, разработанной в США в середине 1950-х годов. CRP-системы не обеспечивают оптимизацию загрузки рабочих центров, оставляя эту интеллектуальную процедуру человеку. В результате производственная программа будет соответствовать реальным возможностям загрузки рабочих центров, производственным мощностям
Планирование производственных ресурсов MRP II (Manufacturing Resource Planning)	В цикл планирования были введены не только материалы и мощности, а и все остальные ресурсы предприятия, в том числе финансы и работники. Будучи концепцией тотального планирования ресурсов производства, MRP II осталась основой технологий управления до настоящего времени. Хотя набор инструментов постоянно изменялся	Стандарт MRP II (Manufacturing Resource Planning) разработан в США в конце 1980-х годов и поддерживается американским обществом контроля за производством и запасами – American Production and Inventory Control Society (APICS). APICS регулярно издает документ MRP II Standart System, в котором описываются основные требования к информационным производственным системам
Системами планирования ресурсов предприятия ERP (Enterprise Resource Planning)	Это комплекс программных средств и управленческих решений, который позволяет в необходимые сроки с максимальной точностью выполнить заказ потребителя путем правильного планирования, перераспределения и направления всех ресурсов предприятия. Это привело к идее организации единого управления поставками по всей производственной цепочке внутри корпорации или нескольких различных компаний. А эта идея вылилась в появление технологии Supply Chain (SC – Управление цепочками поставок)	Концепция ERP сформулирована в 1990 г. аналитиком Gartner Lee Wylie как видение развития методик MRP II. Внедрение ERP-системы считается фактически необходимым условием для публичной компании, и начиная с конца 1990-х годов ERP-системы, изначально внедрявшиеся только промышленными предприятиями, эксплуатируются большинством крупных организаций вне зависимости от страны, формы собственности, отрасли
Constraint Planning (CP – планирование в условиях ограничений)	Метод Constraint Planning берет на себя решение задач анализа и планирования всех ресурсов, формируя производственные планы в условиях описанных ограничений по ресурсам и сформированным граничным условиям по результатам	Система разработана в середине 90-х годов как продолжение ERP (Enterprise Resource Planning) на основе теории ограничений
Система оптимизации ресурсов и процессов ORP (Optimization of resources and processes)	Будущее технологий управления ресурсами предприятий. Управление ресурсами предприятия рассматривается в едином комплексе планирования, распределения, учета и контроля, анализа, оптимизации всех основных служб и направлений деятельности	По мнению авторитетной английской компании Ovum, после ERP в ближайшее время стоит ожидать появления систем оптимизации ресурсов и процессов (ORP – Optimization of resources and processes), предвестником которых уже сейчас являются технологии CP и SC

ния бизнесом, создания принципиально нового корпоративного менеджмента и приспособления его к условиям экономики отечественных предприятий. Таким образом, необходимо, с одной стороны, повышать эффективность существующего управления, а с другой – развивать корпоративное управление. Особенность корпоративного менеджмента состоит в том, что он имеет дело с большими сложными системами. При организации корпоративных образований происходит значительное расширение полей бизнеса по сравнению с общими предпринимательскими образованиями.

Если тенденция к европейской интеграции сохранится, то можно ожидать роста иностранных инвестиций в украинскую экономику, реального прихода на украинские предприятия (приобретенные и вновь созданные) иностранных менеджеров и соответственно роста потребности в современных системах управления. Критическое отставание в развитии современных систем управления как по результатам, так и по темпам их модернизации в соответствии с мировыми требованиями можно расценивать не иначе, как основную угрозу национальной безопасности Украины.

Менеджмент предприятия должен проникнуться пониманием необходимости обеспечения единства всех бизнес-процессов планирования, управления, распределения и использования ресурсов, их максимально полного охвата в рамках единой информационной системы. Следует отметить, что промышленные корпорации развитых стран мира расходуют в год на совершенствование систем управления порядка 1–2% от оборота. И это притом, что в развитых странах мира в современных системах управления уже капитализировано несколько сот миллиардов долларов. Украинские предприятия по данной статье, в лучшем случае, расходуют десятые доли процента. При этом основной упор до настоящего времени делался на создание технической инфраструктуры, что само по себе не имеет потенциала окупаемости [2].

Особенно ярко отставание отечественных систем управления ресурсопотреблением выглядит на фоне динамичного развития систем управления ресурсопотреблением в мире. В таблице 1 представлены тренд развития систем управления ресурсопотреблением зарубежных предприятий и их отличительные характеристики.

Тренд быстрого развития систем управления ресурсопотреблением за рубежом должен адекватным образом находить отражение в менедж-

менте отечественных предприятий. Однако использование зарубежных пакетов прикладных программ по управлению ресурсопотреблением на отечественных предприятиях ограничено, так как многие из них не обладают достаточными ресурсами по их приобретению, внедрению и обслуживанию, а сами пакеты прикладных программ по управлению ресурсопотреблением не адаптированы к условиям хозяйствования отечественных предприятий. Кроме того, это требует изменений в подходах к управлению бизнесом, а значит, этим должны заниматься непосредственно носители «бизнес-идеи», а не разработчики таких программ.

Выводы. Таким образом, традиционные организационно-технические мероприятия, позволяющие экономить отдельные виды ресурсов, не имея общей стратегической установки на ресурсосбережение, не решают проблему эффективного использования ресурсов. Ресурсную стратегию следует рассматривать как обобщенную модель действий компании в «зоне стратегических ресурсов», необходимых для достижения определенных целей, обеспечивающих координацию использования ресурсов и их распределения между отдельными сферами ее деятельности. Такой подход к разработке ресурсных стратегий в целом следует признать как базовый в системах управления бизнесом. При этом необходимо обеспечить единство всех бизнес-процессов планирования, управления, распределения, использования, учета и контроля ресурсов в рамках единой информационной системы. Это может служить основой для разработки концептуальной модели стратегического управления ресурсами предприятия. Формирование единой информационной системы управления ресурсопотреблением может стать предметом дальнейших исследований в этой области.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК:

1. Андропова И.В. Стратегическое управление эффективным ресурсопотреблением / И.В. Андропова // Российское предпринимательство. – 2006. – №9 (81). – С. 46–49. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.creativeconomy.ru/articles/7634/>.
2. Корнеев С. Система управления ресурсами предприятия: поведенческие аспекты рынка. Полемические заметки / С. Корнеев // Сети и бизнес. – 2005. – № 2 (21) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.sib.com.ua/arhiv_2005/2%2821%292005/korneev_5/korneev_2_2005.htm.