

7. Пилотные инновационные территориальные кластеры в Российской Федерации / под ред. Л. М. Гохберга, А. Е. Шадрина. – М. : НИУ "Высшая школа экономики", 2013. – С. 10.

8. Портер М. Международная конкуренция / М. Портер ; пер. с англ. – М. : Международные отношения, 1993. – С. 356.

9. Смирнов А. В. Образовательные кластеры и инновационное обучение в вузе: монография / А. В. Смирнов. – Казань : РИЦ "Школа", 2010. – С. 102.

10. Старева А. М. Региональный социокультурный освітній кластер як організаційна умова вирішення проблеми оптимізації навчальних закладів. [Електронний ресурс] – Режим доступу: [www.narodnaosvita.kiev.ua/Narodna\\_osvita/vipysku/17/statti/stareva.htm](http://www.narodnaosvita.kiev.ua/Narodna_osvita/vipysku/17/statti/stareva.htm)

11. Герасимчук З. В. Принципи формування інноваційних кластерів в умовах транскордонного співробітництва регіонів. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.eep.org.ua/files](http://www.eep.org.ua/files).

12. Куценко В. І. Кластеризація в контексті формування людиноорієнтованої парадигми розвитку освіти. [Електронний ресурс] – Режим доступу: [www.tme.edu.ua/docs/2/09kutope.pdf](http://www.tme.edu.ua/docs/2/09kutope.pdf).

13. Стельмашук А. М. Про кластер [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.stelmaschuk.info.home.html>.

14. Ицковиц Г. Тройная спираль: Университеты – предприятия – государство. Инновации в действии : моногр. / Г. Ицковиц ; пер. с англ. / под ред. А. Ф. Уварова. – Томск : изд-во Томск. гос. ун-та систем упр. и радиоэлектроники, 2010. – 237 с.

15. Департамент освіти і науки Черкаської обласної державної адміністрації [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://guon.at.ua/index/vishha/0-13>.

Надійшла до редколегії 30.03.15

И. Каленюк, д-р экон. наук, проф.

Институт демографии и социальных исследований имени М.В. Птухи НАН Украины, Киев, Украина,

О. Куклин, д-р экон. наук, проф.

Черкасский государственный бизнес-колледж, Черкассы

### РИСК-МЕНЕДЖМЕНТ В СИСТЕМЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ УКРАИНЫ

*Обобщены современные научные подходы к пониманию сущности и проявлений рисков в сфере высшего образования. Обоснована необходимость формирования образовательного риск-менеджмента. Раскрыта актуальность и сущность создания образовательно-научных кластеров в системе образовательного риск-менеджмента. Проанализированы условия создания регионального образовательно-научного кластера в Украине.*

*Ключевые слова: образовательные риски; глобализация; университеты; образовательно-научные кластеры; образовательный риск-менеджмент.*

I. Kaleniuk, Doctor of Sciences (Economics), Professor

Ptoukha Institute for Demography and Social Studies of the National Academy of Sciences of Ukraine, Kyiv, Ukraine,

O. Kuklin, Doctor of Sciences (Economics), Professor

Cherkasy State Business-College, Cherkasy, Ukraine

### RISK MANAGEMENT IN HIGHER EDUCATION UKRAINE

*In the article the relevance of educational risk-management has been revealed. On the basis of the analysis of the wide range of political, economic, global, demographic, technological and other risks it has been proved the necessity of educational risk-management on different levels in education: microlevel, regional level, mesolevel, macrolevel and metalevel. The peculiarities of educational risks connected not only with direct economic losses but with strategic losses have been disclosed. The essence of the educational and research clusters as one of the possible forms of educational activity development has been revealed in detail. The educational and research clusters have been proved to enable to reduce the acuteness of modern problems and possible risks and to intensify the system by means of providing synergetic unity of all components. Within the educational and research clusters educational establishments strengthen their ability to perform their functions, provide high efficiency and competitiveness of the educational system in its close interaction with business and economy. It has been suggested the general concept of creation of the educational and research cluster in Cherkasy region.*

*Keywords: educational risks; globalization; universities; educational and research clusters; educational risk- management.*

Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Economics, 2015, 5(170): 28-34

УДК 658:005(075.8)

JEL 032

DOI: [dx.doi.org/10.17721/1728-2667.2015/170-5/5](http://dx.doi.org/10.17721/1728-2667.2015/170-5/5)

О. Мірошніченко, канд. екон. наук, доц.,

К. Кривко, економіст

Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ

### СУЧАСНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ РЕСУРСНОЇ КОНЦЕПЦІЇ

*Розглянуто сучасні напрями розвитку ресурсної концепції управління підприємством. Охарактеризовано особливості використання концепції управління знаннями, концепції відкритих інновацій та ресурсної теорії системної організації економіки для формування довгострокових конкурентних переваг підприємства.*

*Ключові слова: знання; відкриті інновації; компетенції; ресурси; ресурсна концепція.*

**Вступ.** Становлення та розвиток ресурсної концепції управління підприємством обумовлені посиленням важливості використання знань та інформації як важливих ресурсів при управлінні компанією. На сучасному етапі розвитку постіндустріального суспільства формування стійких конкурентних переваг потребує створення нових, унікальних комбінацій ресурсів та їх сучасних похідних (компетенцій, організаційних здатностей, рутин). Ресурсна концепція управління підприємством обґрунтовує джерела формування довгострокових конкурентних переваг у контексті динамічного ринкового середовища. Під впливом ринкової трансформації відбувається еволюція ресурсної концепції та розвиток її сучасних напрямів, які обґрунтовують нові джерела стійких конкурентних переваг.

Розвиток економіки знань, посилення ролі інформації, поява нових видів ресурсів та їх похідних обумов-

люють необхідність розгляду ресурсної концепції управління підприємством. На сьогодні формування довгострокових конкурентних переваг неможливе без використання таких ресурсних похідних, як компетенції, організаційні здатності та рутини. Визначення їхнього змісту та ролі у теорії управління підприємством є основою розвитку нових напрямів ресурсної концепції, що обумовлює необхідність подальших досліджень та наукових розробок у цій сфері.

**Мета статті** – розглянути сучасні напрями розвитку ресурсної концепції управління підприємством, зокрема концепцію управління знаннями, концепцію відкритих інновацій та ресурсну теорію системної організації економіки, визначити їх переваги й недоліки, особливості застосування для формування довгострокових конкурентних переваг підприємства.

**Огляд літератури.** Розгляд ресурсної складової формування конкурентних переваг розпочався у 60-х рр. ХХ ст. у працях Е. Пенроуз [20], Ф. Селезника [23], А. Чандлера [14]. Особливості ресурсного трактування компанії було розглянуто у роботах Б. Вернелфельта [25]. Потужний розвиток ресурсної концепції пов'язують із появою фундаментальних робіт Дж. Барні [12, 13], Р. Гранта [1, 16, 17], Р. Румельта [22], Д. Тіса [24]. Дослідження ключових компетенцій корпорації знайшло відображення у працях К. Прахалада, Г. Хамела [21]. Концепцію динамічних здатностей компанії було обґрунтовано у роботах Дж. Тіса, Г. Пізано та Е. Шуена [24]. Розвиток ресурсної теорії обумовив появу комбінаційних ресурсних концепцій, зокрема вперше основні положення теорії ресурсних переваг були сформувані Х. Шелбі та Р. Морганом [18]. Р. Нельсон і С. Уінтер [4] запропонували еволюційну теорію та концепцію "рутин". У 90-х рр. набула широкого розвитку концепція знань завдяки працям І. Нонака, Х. Такеучі [5], Б. Когут, У. Зандера [19], Р. Гранта [1, 16, 17]. Розгляду концепції відкритих інновацій як сукупності накопичених знань і вмінь компанії присвячена наукова праця Г. Чесбро [11]. Ресурсну теорію системної організації економіки, в якій базовими ресурсами є час і простір, обґрунтовано Г. Клейнером [3]. Питання становлення та розвитку ресурсної концепції управління підприємством також є предметом дослідження В. Катькало [2], М. Сторчевого [8], Н. Ревуцької [7] та інших науковців.

**Основні результати. Концепція управління знаннями.** Термін "управління знаннями" набув широкого вжитку в 90-х рр. ХХ ст. і викликав появу нового виду управлінської діяльності та, відповідно, сучасних завдань і функцій, поставлених перед управліннями. Необхідність зміни поглядів на принципи та зміст управління компанією й персоналом обумовлена об'єктивним переходом до наукомісткого виробництва, інформатизації суспільних зв'язків і комунікацій, а також підвищенням ролі людини та її здібностей у суспільстві. Матеріальні ресурси поступово втрачають свою першочерговість, адже вже не відповідають статусу найефективнішого джерела доходів. На сьогодні такі поняття, як бренд, марка, лояльні клієнти, мережа надійних постачальників означають для кожної компанії можливість стати лідером, чи взагалі вийти за межі конкурентної гри. У сучасних ринкових умовах вартість продукції більшою мірою визначається на основі частки людського капіталу і знань, використаних у процесі створення продукту.

Концепція управління знаннями була сформована всередині ресурсного підходу. Першими авторами, які працювали незалежно один від одного над питанням знань та їхньої ролі у діяльності компанії, були І. Нонака і Х. Такеучі [5], Р. Нельсон і С. Уінтер [4], Б. Когут і У. Зандер [19], Р. Грант [1, 16, 17] тощо. І. Нонака, Х. Такеучі акцентували увагу на компанії як на механізмі передавання і збереження знань, які у подальшому можна структурувати й формалізувати [5]. Головними рисами даної наукової течії є визначення знань як найважливішого нематеріального активу, збереження і утримання якого має стати першочерговою метою будь-якої компанії.

Р. Нельсон і С. Уінтер у своїй науковій роботі "Еволюційна теорія економічних змін" [4] виокремлюють знання як невід'ємну умову для формування навичок усередині компанії. Головна риса неявного запасу знань персоналу полягає в тому, що працівники вправно виконують свою роботу, але не можуть достеменно сказати, завдяки чому їхня праця є такою ефективною. Словесні інструкції, про які йдеться у роботі

Р. Нельсона та С. Уінтера, є недостатніми для початківця, ключовою умовою продуктивності виступають акумульовані знання, виражені через накопичений досвід.

Будь-яка компанія володіє неявними знаннями, які в той чи інший спосіб впливають на бізнес-процеси і мають різний ступінь важливості й унікальності. Кожне знання має власні межі артикуляції, тобто ідентифікації. Існує три фактори, що впливають на можливість чіткого трактування і виміру знання. Перший – це можливість швидкого синхронного передавання знання у символічній чи звуковій формі відповідно до темпів виконання завдання. Якщо інформація не може стати головним підґрунтям до дії, а потребує внутрішніх інтуїтивних знань, досвіду, навичок, то вона не піддається чіткій артикуляції. Другий фактор пов'язаний з обмеженою казуальною глибиною знання, тобто відсутністю необхідності в розумінні теоретичних основ питання для ведення практичної діяльності. Знання, які виникають з безпосередньої практики, є важко артикульованими. Третій фактор характеризує взаємоузгодженість між цілим та його складовими. Чим більша ієрархічна залежність чи зв'язок понять, тим ширшим має бути знання, необхідне для логічного поєднання елементів у єдину смислову систему. Тобто в такому випадку знання також важко ідентифікувати, адже воно володіє такими характеристиками, як усеохоплюваність і універсальність. Наступним логічним висновком у теорії, розробленій Р. Нельсоном і С. Уінтером, є думка про трансформацію найменш артикульованих, тобто неявних знань із низькою здатністю до передавання, є формування навичок. Навички в процесі постійного відбування бізнес-процесів набувають усе більш усталеної форми, позбавляються зайвих процедур, вимагають залучення додаткових ресурсів і перетворюються у рутини – формалізовані кліше практичних дій і перебігу бізнес-процесів, що забезпечують найбільшу ефективність і найменшу затратність усіх процесів [4, с. 115].

Р. Грант розглядає компанію як сприятливе середовище для розвитку й накопичення знань, утілених в інтелектуальних здобутках працівників та їх колективному синергійному поєднанні. У своїй роботі "Сучасний стратегічний аналіз" [1] автор наголошує на виключній ролі нематеріальних ресурсів, у тому числі і знань, які мають найбільш вплив на формування ринкової вартості компанії. Нематеріальні ресурси не піддаються однозначній бухгалтерській оцінці, проте у випадку НДДКР виступають значною статтею витрат. Але в процесі дьюдидженсу враховують усі фактори, що впливають на прибуток компанії, унаслідок чого об'єктивна вартість компанії превалює на бухгалтерською. Р. Грант відокремлює формальний набір навичок і знань, якими володіють працівники, від гнучкості, здатності до навчання і роботи в команді. Останні характеристики стають головними і визначальними в процесі оптимізації штату працівників. Як дієвий автором висувається такий метод управління знаннями, як модулювання компетенцій, який передбачає ідентифікацію всіх навичок, знань і цінностей, які належать співробітникам компанії [1, с. 153].

Б. Когутом і У. Зандером було висунено припущення про розмежування знань на явне і некодоване знання. Найчастіше носієм явного знання виступає один працівник, у той час як неявне знання закріплене за всім персоналом компанії та є поєднанням окремих знань, способів організації праці, відносин у колективі тощо. Таким чином, некодоване знання перебуває у власності компанії і є достатньо статичним, адже незначне оновлення колективу працівників несуттєво впливає на

усталені форми взаємодії персоналу і обміну знаннями. Основною перевагою компанії, порівняно з конкурентами, є вміння організувати ефективне поєднання накопичених знань [9].

Зазначимо, що даний підхід має власні недоліки, головними серед яких є зосередження виключно на знаннях як на найважливішому факторі виробництва та розгляд концепції як альтернативи класичним економічним поглядам. Дана теорія наполягає на зведенні діяльності до максимальної автономії з метою запобігання втрат нематеріальних ресурсів у вигляді знань. Одним із можливих шляхів такого збереження інформації є вертикальна інтеграція, що передбачає об'єднання компанії з постачальниками і збутовими організаціями з метою виконання всіх бізнес-процесів усередині лише однієї компанії. У такому випадку набуває актуальності питання економічної доцільності взяття всіх видів основної і допоміжної діяльності під власну відповідальність, адже у багатьох випадках виконання деяких завдань ефективніше доручити спеціалізованій компанії, що дасть змогу зекономити власні матеріальні, людські ресурси і, найголовніше, час. Крім того, прийняття рішень лише на основі інтелектуального потенціалу компанії є спірним, адже матеріальні ресурси у будь-якому випадку не втрачають свого впливу на прийняття багатьох рішень, таких, як обсяги випуску, якість продукції, питання горизонтальної інтеграції. Основним критиком даної теорії виступив Н. Фосс [15], який вважав ідеї концепції знань недостатніми для повноцінної діяльності компанії [8].

**Концепція відкритих інновацій.** Концепція відкритих інновацій була розроблена Г. Чесбро [11] на початку XXI ст. і вважається одним із альтернативних підходів до тлумачення інноваційного процесу. Характерним для цієї концепції є зосередження уваги на інноваційній парадигмі та ставленні компанії до продукованих знань. На відміну від інших теоретиків, які вбачали інновації в науковій, організаційній або комерційній діяльності, Г. Чесбро фокусує свою увагу на інноваціях як сукупності накопичених знань і вмінь компанії.

Практичними передумовами формування даного підходу є зростання рівня незалежності й мобільності висококваліфікованих спеціалістів, зростання приватного венчурного капіталу, скорочення життєвого циклу товару, динамізм ринкового оточення, поширення кооперативних зв'язків, зростання ролі нематеріальних активів, високі витрати, пов'язані зі створенням чи купівлею прав на об'єкти інтелектуальної власності [10, с. 285].

Компанії-гіганти, такі, як IBM або Siemens, довгий час спрямовували свої зусилля на захист знань, які гарантували конкурентні переваги компанії. Одним із методів такого захисту виступала вертикальна інтеграція, яка була покликана зберегти ноу-хау і комерційні таємниці, які не підлягають юридичному захисту, від конкурентів. Проте допоки є доцільним формування єдиного інноваційного каналу у випадку вертикальної інтеграції? Зазвичай компанія має один або декілька профілів основної діяльності, які є джерелами основного доходу, інші ж процеси є допоміжними або обслуговуючими і мають зазвичай виключно затратний характер. Таким чином, вертикальне злиття великої компанії з іншими контрагентами виявляється складним процесом із можливими потенційними збитками. У такому випадку компанія порівнює витрати, пов'язані із захистом знань, і можливі збитки та ризики, викликані вертикальним об'єднанням. Така ситуація наочно демонструє наявність двох підходів до управління інноваціями: закритого й відкритого типу. Рух від закритого до відкритого типу

збереження знань є історично обумовленим і яскраво проілюстрований досвідом згаданої вище компанії IBM.

До початку 90-х рр. XX ст. компанія IBM володіла виключним правом розпорядження і користування всіма наявними розробками, відкриттями і технологіями, творцями яких були її співробітники. Залучення нематеріальних ресурсів із інших компаній було неможливим для тодішньої управлінської ідеології IBM, адже це могло дати іншим уявлення про поточні розробки компанії у сфері обчислювальних машин і програмного забезпечення. Пізніше менеджерами було встановлено, що лише 10 % усіх розробок безпосередньо задіяні у створенні інноваційної продукції, решта – нереалізовані об'єкти інвестицій. Підтвердженням цього було погіршення фінансових результатів компанії і втрата позицій на ринку персональних комп'ютерів. У відповідь на такі економічні реалії компанією було обрано курс на отримання прибутку від власних нематеріальних активів шляхом їх реалізації іншим замовникам [8].

Концепція відкритих інновацій нерозривно пов'язана з отриманням компанією роялті. Згідно з Податковим кодексом, "роялті – це будь-який платіж, отриманий як винагорода за користування або за надання права на користування будь-яким авторським та суміжним правом на літературні твори, твори мистецтва або науки, включаючи комп'ютерні програми, інші записи на носіях інформації, відео- або аудіокасети, кінематографічні фільми або плівки для радіо- чи телевізійного мовлення, передачі (програми) організації мовлення, будь-яким патентом, зареєстрованим знаком на товари і послуги чи торговельною маркою, дизайном, секретним кресленням, моделлю, формулою, процесом, правом на інформацію щодо промислового, комерційного або наукового досвіду (ноу-хау)" [6]. Отримання роялті розширює межі операційної діяльності й суттєво впливає на прибутки компанії.

Концепція відкритих інновацій передбачає не лише передавання власних знань і ідей іншим компаніям, а й зворотний процес інноваційного донорства, коли компанія сама виступає реципієнтом інновацій. Це означає, що в деяких випадках купівля нематеріальних ресурсів є вигіднішою, аніж їх створення. Також це стосується передавання деяких процесів розробки на аутсорсинг або скорочення власного штату певних працівників і подальше їх включення у бізнес-процеси через аутстафінг.

Зазначимо, що процес відкритого обміну знаннями більшою мірою є характерним для великих компаній і, перш за все, для ТНК. Це пояснюється вимогами до середовища, в якому компанія дійсно без перешкод матиме змогу обирати джерела знань для їх залучення і суб'єктів для партнерських відносин під час купівлі нематеріальних ресурсів. Дані вимоги передбачають наявність глобалізаційних зв'язків у країні локалізації компанії, доступність і поширеність інформаційно-комунікаційних каналів, розвиненого ринку інтелектуальної власності, системи підтримки й фінансування стартапів і циркуляції венчурного капіталу, стійкі взаємозв'язки між інвестиційними компаніями, діяльність ТНК у різних країнах, наявність потужного кадрового потенціалу компанії [10, с. 286].

Хоча підхід відкритих інновацій був сформований пізніше, ніж концепція управління знаннями, однак він урахував усі попередні недоліки менеджменту знань, обидва погляди на управління даним нематеріальним ресурсом відіграють різну роль у різноманітних інтеграційних дилемах. Якщо йдеться про вертикальну інтеграцію, то аргументи, наведені концепцією знань, можуть виступити значним чинником для злиття. Окрім

цього, подібне рішення може стосуватися і горизонтальної інтеграції, яка також являє собою можливість розширення людського, а тому й наукового потенціалу компанії. Концепція відкритих інновацій, на протипагу концепції знань, виступає проти горизонтального злиття, оскільки воно знищує конкурентну боротьбу, тому не дає змоги за менші кошти залучити кращі нематеріальні активи. Та попри це, обидва підходи не можуть виступати виключно як протилежні й несумісні, адже у різних ситуаціях у компанії йдеться про різні види знань та їхні похідні. Концепція відкритих інновацій характерна для прогресивних компаній, що постійно займаються науковими розробками, але в деяких випадках наукові компанії більше застосовують концепцію управління знаннями, тому що їхній кінцевий продукт є унікальним і потребує закритого типу створення інновацій.

#### Ресурсна теорія системної організації економіки.

Ресурсна теорія системної організації економіки була розроблена Г. Клейнером [3] у 2000-х рр., що в кінцевому результаті вивела ресурсну концепцію на глобальний рівень охоплення економічних процесів з точки зору управління ресурсами в пов'язаних економічних системах. Такий теоретичний прорив нарешті виокремив взаємозв'язок між внутрішніми ресурсами компанії та її зовнішньою кооперацією. Причинами виникнення даної теорії за Г. Клейнером є той факт, що розгляд економічної активності на рівні виключно компанії є некоректним, оскільки остання постійно вступає у взаємодію із контрагентами задля виконання певних проектів, організації бізнес-процесів, створення і підтримання інфраструктури [3, с. 5].

Ключовими питаннями, які розглядає Г. Клейнер у своїй статті, є основи організації економіки як простору для розвитку партнерських відносин усередині економічних систем; розгляд простору і часу як основних ключових ресурсів економічних суб'єктів, ефективне поєднання яких дасть змогу досягти кращих результатів діяльності; дослідження базових схем поєднання елементів в єдину економічну систему; вивчення проблеми сталого розвитку економіки тощо.

У даному концептуальному вченні об'єктом вивчення виступають економічні системи, до яких відносять країни, стійкі групи країн, регіони, ринки, галузі, корпорації, фірми, процеси поширення інновацій, законодавчі системи. Кожна економічна система у свою чергу має власну структуру, яка включає в себе такі функціональні підсистеми, як ментальна, культурна, інституційна, когнітивна, технологічна, імітаційна, історична.

Розглянемо детальніше поняття економічних систем. Економічна система – стійке інституціональне утворення, що має у своєму складі окремі країни, регіони, ринки, галузі, корпорації, компанії, процеси поширення інновацій, єдині законодавчі умови тощо. У свою чергу, кожна така економічна система, елементарною складовою якої може виступати будь-який контрагент залежно від масштабу утворення, містить інші підсистеми із власними закономірностями розвитку. Наприклад, об'єднання компаній задля реалізації проекту передбачає наявність внутрішньої структури як економічної системи, так і кожної окремої компанії.

Між учасниками системного утворення виникають партнерські відносини симбіотичного характеру. Г. Клейнер виділяє такі основні типи взаємовідносин між елементами системи:

- 1) контактування – нетривалий обмін діловою інформацією;
- 2) копродукція – спільне виконання певних бізнес-процесів задля досягнення однієї мети;
- 3) кооперація – тривала інформаційна співпраця, спрямована на синхронізацію діяльності контрагентів;
- 4) коеволюція – взаємний обмін інформацією стосовно власних стратегічних планів задля довгострокового розвитку суб'єктів;
- 5) консолідація – максимальне поєднання інтересів сторін-учасників, узгодження дій, зближення коротко- і середньострокових інтересів і планів [3].

Поєднання контрагентів такими економічними зв'язками дозволяє набути не конкурентних, а партнерських переваг, які забезпечують вигідні умови діяльності кожного з учасників системи. Створення таких партнерських переваг для однієї системи може стати передумовою для утворення партнерських зв'язків з іншою економічною системою. Таким чином, партнерські переваги є розширеною модифікацією конкурентних переваг.

У ресурсній теорії системної організації економіки базовими ресурсами виступають час і простір. Обидва ресурси задовольняють вимогам VRIO-аналізу, є унікальними, використовуються так чи інакше будь-якою компанією, важко відтворювані та цінні, тобто володіють ознаками стратегічних ресурсів. Це пояснюється тим, що, наприклад, такий ресурс, як простір виступає плацдармом і передумовою для використання інших ресурсів, а час – безумовний чинник виконання будь-яких процесів. Автор розглядає саме ці фактори через те, що саме вони забезпечують відносну стійкість економічної системи у просторі та часі, без чого вона взагалі не може існувати.

За Г. Клейнером, уміння ефективно використовувати наявні ресурси компанії являють собою компетенції. Компетенції нарощуються і розвиваються, а ресурси просто споживаються і використовуються. Більшою мірою компетенції пов'язані з використанням нематеріальних активів, оскільки останні є найменш транспортними, серед яких також виокремлюють "ядерні" нематеріальні активи, передача яких іншій системі практично неможлива.

Кожна економічна система, за Г. Клейнером, є індивідуальною і натхненною, адже у її витоків стоять передусім особистості. "Душа" економічної системи є внутрішньою рушійною силою з рефлексивними здібностями, вона об'єднує всі характерні ознаки системи, її традиції й рутини і створює певний набір атрибутів, належний лише даній системі.

У складі "душі" економічної системи автором було виділено такі складові (рис. 1):

- функціональна, що включає дії системи, її стійкі взаємовідносини з іншими системами;
- інтенціональна, що охоплює процеси формування і реалізації вимірювань результатів своєї діяльності;
- експектаціональна, що характеризує формування очікувань системи відносин [3, с. 12].



Рис. 1. Структура "душі" економічної системи

Джерело: побудовано авторами за матеріалами [3, с. 12]

Крім того, що "душа" економічної системи має таку внутрішню будову, вона є результатом взаємодії її складових. "Душа" пов'язує ці три підсистеми і створює передумови для виникнення каналів зв'язку між ними. Визначальним фактором унікальності "душі" компанії є її персонал як уособлення суб'єктивного фактора ведення бізнесу. На думку Г. Клейнера, "душа" є особливим об'єктом наукового дослідження, тому що вона – натхненний початок діяльності будь-якої організації, в основу якої покладено головні компетенції компанії.

Автор виділяє два основних типи стратегічних ресурсів: часові та просторові. Відповідно до володіння у той чи інший спосіб кожним із цих двох ресурсів було відокремлено чотири основні категорії економічних систем: середовищні, процесні, проектні, об'єктні. Середовищна система є необмеженою у просторі й часі, харак-

теризується як достатньо пасивна і не володіє достатньою енергією для самостійного втілення бізнес-ідей. На процесну систему накладено виключно часові обмеження, вона має простір для досягнення поставлених цілей, володіє достатньою енергією для активізації інших ресурсів. Проектна система, на відміну від усіх інших, є обмеженою в усіх ресурсах, але попри це є найбільш цілеспрямованою і визначеною. Об'єктній системі притаманні обмеження з боку просторового розміщення [3, с. 6].

Кожен із ресурсів прямо пов'язаний із притаманними йому перевагами, часовий – з активністю, просторовий – з інтенсивністю. Активність дає змогу втілювати декілька поставлених цілей в обмежений термін, а інтенсивність – раціонально використовувати простір (табл. 1).

Таблиця 1. Характеристика економічних систем стосовно наявності стратегічних ресурсів і здібностей

Економічна система	Вид ресурсу		Вид здібностей		Основна функція	Допоміжна функція
	Часовий	Простір	Активність	Інтенсивність		
Середовищна	+	+	-	-	споживання	розподіл
Процесна	-	+	+	-	розподіл	обмін
Проектна	-	-	+	+	обмін	виробництво
Об'єктна	+	-	-	+	виробництво	споживання

Джерело: [3, с. 9]

Як було вже зазначено, кожна система володіє власним специфічним набором ресурсів і здібностей, що безумовно зумовлює наявність ресурсного надлишку або дефіциту. Задля подолання наявних обмежень можливе тимчасове кооперування економічних системи з метою обміну базовими ресурсами. Система з надлишком просторового ресурсу може стати ефективним партнером для системи із просторовими обмеженнями. Аналогічна схема притаманна і циркуляції ресурсу "час".

Таким чином, ресурси виступають не лише як інструмент досягнення компанією успіху, а як фактор

стабільного економічного розвитку на рівні об'єднаних компаній, регіонів, країн тощо. Ефективне комбінування наявних ресурсів стає стратегічним питанням, у ході вирішення якого стає доцільним співпрацювати з іншими суб'єктами з метою компенсації нестачі певних ресурсів і отримання певної ренти від передачі в користування іншому контрагенту власних надлишкових ресурсів. Така взаємодія є передумовою виникнення синергійного ефекту від використання ресурсів, який у подальшому виступає як позитивні екстерналії для всього суспільства (рис. 2).

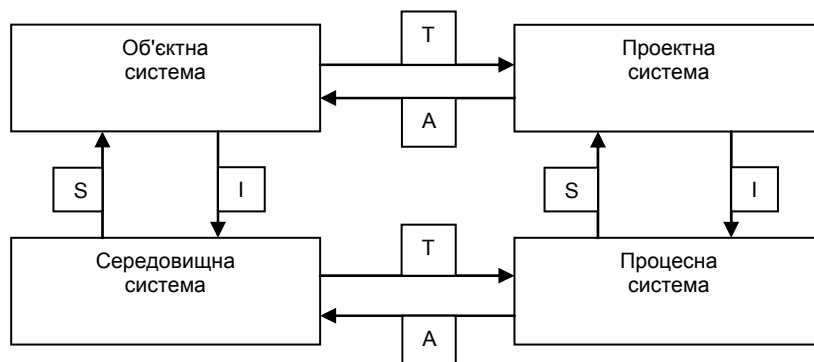


Рис. 2. Тетрада економічних систем

Джерело: побудовано авторами за матеріалами [3, с. 21]

Розглянута економічна тетрада базується на симбіотичних зв'язках, які можуть бути як явними, так і не явними. Основними явними парними зв'язками є "об'єкт-середовище", "середовище-процес", "процес-проект", "проект-об'єкт", у той час як такі пари, як "об'єкт-процес" і "проект-середовище" перебувають в опосередкованому неявиному контакті. Утворення кластерів може бути забезпечене як на договірній основі, так і через інтеграцію та створення окремої юридичної особи.

**Висновки.** Кристалізація ідей теорії ресурсних переваг і переоцінка впливу наявних виробничих факторів на успіх діяльності підприємства припадає на 90-ті рр. ХХ ст. У теорії стратегічного управління спостерігається еволюція пріоритетів: від акцентування виключно внутрішніх сильних і слабких сторін у 1960-1970-х рр., зовнішньої ринкової позиції наприкінці 1970-х і початку 1980-х рр., до подальшої переорієнтації наукових пошуків у бік вивчення унікальності комбінування наявних ресурсів у 1990-х рр. Загалом основний внесок даної теорії і всіх її подальших напрямків полягає у зосередженні уваги, перш за все, на ресурсному портфелі підприємства, його ключових компетенціях і перевагах. Фокус переміщується із конкурентних відносин на питання раціоналізації й удосконалення бізнесу, правильне управління наявними активами і, як наслідок, створення унікальної за своїми споживчими властивостями продукції, що виводить компанію за межі конкурентної боротьби.

До основних сучасних напрямків теорії ресурсних переваг було віднесено концепцію управління знаннями, відкритих інновацій і ресурсну теорію системної організації економіки. Головною відмінністю між усіма перерахованими теоріями є, по-перше, різний ступінь агрегації ресурсів, оскільки, наприклад, у концепції управління знаннями розглядаються просто знання як певна сума інформації, а в теорії відкритих інновацій за базовий ресурс узяті інновації як суму прогресивних новітніх знань, що ж до останньої концепції, то поділ усіх ресурсів на два основні види – простір і час – є максимально абстрагованим і умовним; по-друге, обрання самого фактора як головного ресурсу компанії.

**Дискусія.** Створення подібних концепцій є практично обумовленим, тому існування кожної з них може бути органічно доповнено застосуванням гіпотез іншої. оскільки для всіх теорій характерна провідна ідея важливості раціональної організації використання наявних ресурсів з метою досягнення додаткових переваг, тому будь-які інтеграційні зв'язки між концепціями є можливими і ситуативно детермінованими. Загалом, з точки зору комплексності аналізу впливу стратегічного управління факторами виробництва, найбільш повною і масштабною є ресурсна теорія системної організації економіки, адже саме вона розглядає циркуляцію ресурсів не лише суто в межах підприємства, а всередині економічних систем загалом. Саме такий узагальнюючий підхід відсутній у інших концепціях. На основі цього можна констатувати необхідність доопрацювання концепцій з метою їхнього подальшого об'єднання, тому що для всіх учень характерним є вибір лише одного із рівнів економічного аналізу: мікро- чи макроекономічного, без встановлення логічних зв'язків.

#### Список використаних джерел

1. Грант Р.М. Современный стратегический анализ / Р. Грант. – 5-е изд. ; пер. с англ. / под ред. В.Н. Фунтова / Р.М. Грант. – СПб: Питер, 2008. – 560 с.
2. Катькало В.С. Место и роль ресурсной концепции в развитии теории стратегического управления / В.С. Катькало // Вестн. С.-Петерб. ун-та. – 2003. – № 3 (№24). – С. 3-17.

3. Клейнер Б.Г. Ресурсная теория системной организации экономики / Б. Г. Клейнер // Рос. журн. менеджмента. – 2011. – Т. 9. – № 3. – С. 3–28.
4. Нельсон Р. Р. Эволюционная теория экономических изменений / Р. Р. Нельсон, С. Дж. Уинтер. – М.: Дело, 2002. – 536 с.
5. Нонака И. Компания – создатель знания. Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах / И. Нонака, Х. Такеучи. – М.: Олимп-Бизнес, 2011. – 384 с.
6. Податковий кодекс України, прийнятий Верховною Радою України 02.12.2010 р. № 2755-VI [Електронний ресурс] // Верховна Рада України: [сайт]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>.
7. Ревуцька Н.В. Ресурсне забезпечення конкурентних переваг підприємства в сучасних умовах / Н. В. Ревуцька // Вісн. Київ. ун-ту. Економіка. – 2013. – № 151. – С. 89-93. DOI: [dx.doi.org/10.17721](http://dx.doi.org/10.17721)
8. Сторчевой М. Теории фирмы и стратегический менеджмент / М. Сторчевой [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://institutiones.com/general/2142-teoriya-firmy-i-strategicheskij-menedzhment.htm>.
9. Тамбовцев В.Л. Стратегическая теория фирмы: состояние и возможное развитие / В. Л. Тамбовцев // Рос. журн. менеджмента. – 2010. – Т. 8. – № 1. – С. 5-40.
10. Чабан В. Г. Відкриті інновації як інструмент управління інноваційним процесом / В.Г. Чабан // Формування ринкової економіки [Електронний ресурс] : зб. наук. пр. – К.: КНЕУ, 2011. – Ч. 2. – С. 283–288.
11. Чесбро Г. Открытые инновации. Создание прибыльных технологий / Г. Чесбро. – М.: Поколение, 2007. – 336 с.
12. Barney J.B. Strategic Factor Markets: Expectations, Luck and Business Strategy / J.B. Barney // Management Science. – 1986. – Vol. 32. – No 10. – P. 1231–1241. DOI: [dx.doi.org/10.1287/mnsc.32.10.1231](http://dx.doi.org/10.1287/mnsc.32.10.1231)
13. Barney J.B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage / J.B. Barney // Journal of Management. – 1991. – Vol. 17. – No 1. – P. 99–120. DOI: [dx.doi.org/10.1177/014920639101700108](http://dx.doi.org/10.1177/014920639101700108)
14. Chandler A.D, Jr. Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise / A.D., Jr. Chandler. Cambridge, MA: MIT Press, 1962. – P. 463. DOI: [dx.doi.org/10.2307/3111403](http://dx.doi.org/10.2307/3111403)
15. Foss N. Theories of the Firm: Contractual and Competence Perspectives / N. Foss // Journal of Evolutionary Economics. – 1993. – Vol. 3. – No 2. – P. 127–144. DOI: [dx.doi.org/10.1007/bf01213830](http://dx.doi.org/10.1007/bf01213830)
16. Grant R. M. Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm / R.M. Grant // Strategic Management Journal. – 1996. – Vol. 17. Winter Special Issue. – P. 109-122. DOI: [dx.doi.org/10.1002/smj.4250171110](http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250171110)
17. Grant R. M. The Knowledge-Based View of the Firm [текст] / R.M. Grant // The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge / C.W. Choo, N. Bontis (eds.). Oxford: Oxford University Press, 2002. DOI: [dx.doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199275212.003.0008](http://dx.doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199275212.003.0008)
18. Hunt, Shelby D. The comparative advantage theory of competition / Hunt, Shelby D., Robert H. Morgan // Journal of Marketing. – 59 (April): 1–15 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://sdh.ba.ttu.edu/ra%20theory-jm95.pdf> DOI: [dx.doi.org/10.2307/1252069](http://dx.doi.org/10.2307/1252069)
19. Kogut B. Knowledge of the firm, combinative capabilities, and replication of technology / B. Kogut, U. Zander [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://www0.gsb.columbia.edu/faculty/bkogut/files/1992\\_OrgSci\\_Kogut\\_Zander.pdf](https://www0.gsb.columbia.edu/faculty/bkogut/files/1992_OrgSci_Kogut_Zander.pdf). DOI: [dx.doi.org/10.1287/orsc.3.3.383](http://dx.doi.org/10.1287/orsc.3.3.383)
20. Penrose E. The Theory of the Growth of the Firm [текст] / E. Penrose, 2nd edition. Oxford University Press, Oxford, 1995. DOI: [dx.doi.org/10.1093/0198289774.003.0002](http://dx.doi.org/10.1093/0198289774.003.0002)
21. Prahalad C.K. The Core Competence of the Corporation / C.K. Prahalad, G. Hamel // Harvard Business Review. – 1990. – Vol. 68. – No 3. – P. 79-91. DOI: [dx.doi.org/10.1007/978-3-662-41482-8\\_46](http://dx.doi.org/10.1007/978-3-662-41482-8_46)
22. Rumelt R.P. Towards a Strategic Theory of the Firm / R.P. Rumelt // Competitive Strategic Management / R. Lamb (ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall. – 1984. – P. 556-570. DOI: [dx.doi.org/10.4324/9781315812519](http://dx.doi.org/10.4324/9781315812519)
23. Selznick P. Leadership in Administration: A Sociological Interpretation [текст] / P. Selznick. – New York: Harper & Row, 1957. DOI: [dx.doi.org/10.2307/2088633](http://dx.doi.org/10.2307/2088633)
24. Teece D. J. Firm Capabilities, Resources, and the Concept of Strategy. Center for Research in Management / D. J. Teece, G. Pisano, A. Shuen // CCC Working Paper / University of California, Berkeley. – 1990. – № 90-8. – P. 345–451.
25. Wernerfelt B. The Resource-Based View of the Firm / B. Wernerfelt // Strategic Management Journal. – 1984. – Vol. 5. – No 2. – P. 171–180. DOI: [dx.doi.org/10.1002/smj.4250050207](http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250050207)

Надійшла до редколегії 02.04.15

О. Мирошниченко, канд. экон. наук, доц.,  
К. Кривко, экономист  
Киевский национальный университет имени Тараса Шевченко, Киев, Украина

### СОВРЕМЕННЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ РЕСУРСНОЙ КОНЦЕПЦИИ

*Рассмотрены современные направления развития ресурсной концепции управления предприятием. Охарактеризованы особенности использования концепции управления знаниями, концепции открытых инноваций и ресурсной теории системной организации экономики для формирования долгосрочных конкурентных преимуществ предприятия.*

*Ключевые слова: знания; открытые инновации; компетенции; ресурсы; ресурсная концепция.*

O. Miroshnychenko, PhD in Economics, Associate Professor,  
K. Kryvko, economist  
Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine

### MODERN AREAS OF DEVELOPMENT OF RESOURCE-BASED THEORY

*The essence of resource-based view is focus on using unique and rare combination of resources, core competences and organizational capabilities of the firm. The new intellectual resources and their combination provide the formation of sustainable competitive advantages. Therefore, it seems there is necessity to join in research the application of resource-based theory to creation of new combination of resources in dynamic environment. In this paper modern areas of development of resource-based theory have been considered. The concept of knowledge management, the concept of open innovation, the resource-based view and the system organization of economy have been characterised.*

*Keywords: knowledge; open innovation; competencies; resources; resource-based view.*

Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Economics, 2015, 5(170): 34-38

УДК 338.2

JEL D 460

DOI: dx.doi.org/ 10.17721/1728-2667.2015/170-5/6

Т. Кравченко, канд. экон. наук, асист.  
Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ

## РЕСУРСНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВАРТІСНО-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

*Розкрито сутність ресурсного забезпечення вартісно-орієнтованого управління підприємствами. Охарактеризовано особливості використання основних категорій ресурсної теорії. Розглянуто види ресурсних ефектів від використання різних видів ресурсів на підприємствах. Проаналізовано необхідність створення та розвитку стратегічних ресурсів на підприємствах.*

*Ключові слова: вартісноорієнтоване управління, ресурсна теорія, ресурсне забезпечення, компетенції, організаційні рутини, організаційні здатності, ресурсний ефект.*

**Вступ.** У сучасних умовах становлення ринкового середовища виникає необхідність поглибленого вивчення сучасних економічних завдань, що стосуються управління підприємств з метою підвищення ефективності їх функціонування, у тому числі за критерієм вартості. Актуальність проблематики обумовлена низьким рівнем застосування вартісно-орієнтованого управління на вітчизняних підприємствах. Теорія управління вартістю національних підприємств виникла у 90-х рр. минулого століття та перебуває у стадії становлення. Ресурсна теорія є ще менш розвиненою та дослідженою у роботах вітчизняних науковців. Поряд із тим, теоретичні та прикладні аспекти вартісно-орієнтованого управління й ресурсної теорії посідають провідне місце у дослідженнях іноземних науковців. В умовах євроінтеграції вивчення синергічного ефекту поєднання цих двох теорій набуває нового значення та вимагає подальшого вивчення їх сутності та застосування на вітчизняних теренах.

Сучасні умови економічного розвитку, які характеризуються конкуренцією та високодинамічним середовищем, вимагають пошуку нових критеріїв і напрямів оцінювання ефективності функціонування підприємств. Одним із таких індикаторів, що відповідає вимогам усіх заінтересованих осіб, прийнято вважати категорію вартості, що обумовлює необхідність більш глибокого вивчення вартісно-орієнтованого підходу до управління підприємствами. Одним із перспективних наукових і практичних напрямів дослідження даного підходу має стати аналіз поєднання принципів вартісно-орієнтованого управління та ресурсної теорії, синергії їх основних категорій і механізмів підвищення вартості підприємств на цій основі.

**Мета статті** – проаналізувати особливості ресурсного забезпечення вартісно-орієнтованого управління підпри-

ємствами в сучасних умовах у розрізі появи нових категорій ресурсів, зокрема організаційні здатності, організаційні рутини, активи та компетенції, а також визначити їх вплив на підвищення (зниження) вартості підприємства.

**Огляд літератури.** Сутність ресурсного забезпечення діяльності підприємств проведено в працях Е. Пенроуз, Ф. Селзника, А. Чандлера, І. Ансоффа, Т. Пітерса. Особливості ресурсного трактування компанії було розглянуто у роботах Б. Вернелфельта. Новий етап розвитку ресурсної теорії пов'язують із появою фундаментальних робіт Дж. Барні, Р. Румельта, Д. Тіса, Р. Гранта. Окремі аспекти вартісно-орієнтованого управління розглядаються вітчизняними науковцями, зокрема О. Алимовим досліджується проблематика конкурентоспроможності, О. Амошею – реформування власності, М. Герасимчуком – особливості інвестиційного розвитку, О. Мендрул визначив принципи та методи оцінки вартості підприємств.

У 1950–1960-х рр. основні положення про важливість ресурсів для забезпечення ефективності функціонування підприємства та підвищення вартості підприємства за умови використання однакових ресурсів отримали обґрунтування у роботах багатьох науковців. Ф. Селзник у роботі "Лідерство в управлінні" обґрунтував думку про те, що компанії розвивають "відмінні компетенції", на створення яких впливає лідерство. І. Ансофф зосередив увагу на ресурсному потенціалі підприємства, наголошуючи що його конкурентна перспектива залежить від наявності ресурсів і здатностей ефективно ними управляти. А. Чандлер обґрунтував вплив організаційної структури та лідерства на створення компетенцій.

Вплив на формування сучасного бачення ресурсного забезпечення вартісно-орієнтованого управління підприємством справили наукові праці Т. Пітерса та