

займати після закінчення перехідного процесу, будуть стурбовані тим, як конфлікти перехідного стану вплинуть на баланс влади у майбутньому стані.

Таким чином, враховуючи існуючі проблеми і склалися умови господарювання для вітчизняних промислових підприємств, на наш погляд, найбільш прийнятним методом управління організаційними змінами є організаційне розвиток, так як, незважаючи на існуючі недоліки, головними перевагами є: висока соціальна адаптованість змін, низький рівень опору змінам, орієнтація на «людський фактор», кадровий потенціал, підвищення рівня мотивації та ініціативності співробітників, залучаються до участі у здійсненні змін за рахунок високої залученості в процес (проведення реформ «знизу вгору»), безперервне, послідовне і поступове введення змін, що забезпечує високу адаптацію до швидкозмінних умов.

Література.

1. Бауліна Т. В. Управління процесом організаційних змін підприємств в умовах перехідної економіки : автореф. дис. на здоб. вч. ступ. канд. екон. наук : 08.06.01. Київ, 2004. 20 с.

2. Лузин А., Ляпунов С. Новый подход к реструктурированию российских предприятий. *Проблемы теории и практики управления* 2000. № 2. С. 7–15.

3. Матюшенко Ю. В. Актуальні проблеми інноваційної економіки. *Вісник Харківського національного економічного університету ім. Сємена Кузнеця*. 2016. № 3. С. 54-60.

РЕСУРСНИЙ ПІДХІД В СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

Буткова Д. І., студентка

*Науковий керівник: Шинкаренко В. Г., д. е. н., професор
Харківський національний автомобільно-дорожній університет*

Сьогодні, коли підприємства працюють у динамічно змінному бізнес-середовищі, для підвищення ефективності їх функціонування та конкурентоспроможності їм необхідні сучасні підходи до управління. Одним із найбільш перспективних підходів до стратегічного управління є ресурсний підхід. Головним ресурсом стратегічного розвитку компанії в умовах нової економіки стають не зовнішні статичні, природні чи соціальні фактори, що сприяють

розвитку, а інтелектуальний капітал, креативний потенціал персоналу, унікальні організаційні знання, інновації на всіх стадіях виготовлення товару або надання послуги. Тому усе частіше компанії у пошуках конкурентних переваг організації звертають увагу на внутрішній стан свого підприємства, прагнучи виявити в собі ті ресурси та здатності, які допоможуть їм зайняти лідерську позицію у своїй галузі, але не усі можуть це зробити.

На сьогоднішній день ресурсний підхід є найбільш розвиненим та обґрунтованим інструментом теорії стратегічного управління. Теоретичні передумови ресурсного підходу пов'язані з працями економістів-класиків, наприклад, Е. Пенроуз, Й. Шумпетера та інших. Практична значимість цього підходу полягає в новому обґрунтуванні ролі менеджменту у стратегічному управлінні компанією. У даному підході підприємство – це комплекс ресурсів.

До 1980-х рр. ресурсний підхід був представлений окремими публікаціями. А вже з 1980-х рр. ресурсна концепція розвивається і перетворюється у ресурсну теорію фірми, визнану найбільш перспективною, завдяки дослідженням Дж. Барні, М. Петерафа, И. Дірекса та інших.

У ресурсній концепції по-новому трактується сутність стратегічного управління. Раніше його сенс бачився у оптимальному співвідношенні фірми з її специфічним зовнішнім середовищем, інакше кажучи, концепція стратегії була реактивною. У ресурсному підході вона стала проактивною, оскільки тепер від фірми вимагалось випереджуваче створення та розвиток унікальних ресурсів і здібностей.

Ресурси – це вихідні дані для виробничого процесу підприємства. Це фінанси, устаткування, здібності працівників, патенти, талановиті менеджери.

Здібність – це потенціал набору ресурсів виконувати інтегрально будь-яку діяльність. Здібності уявляють собою характерну рису підприємства, його уміння робити щось краще ніж у конкурентів, використовуючи особливий набір бізнес-атрибутів, які конкурентам дуже важко скопіювати.

У рамках ресурсного підходу розрізняються поняття ресурсів та компетенцій. Підприємства можуть придбати ресурси та розробити власні унікальні компетенції у ході їх застосування. Значний вплив на ресурси підприємства, перетворення їх в інший стан під впливом організаційної діяльності створюють компетенції. Тому можна сказати, що компетенції – це особливі здібності з ефективного використання ресурсів.

Ресурсний підхід закладає методичні основи для якісного аналізу сильних та слабких сторін, дозволяючи виділяти ресурси, які мають ключове значення для формування та збереження конкурентних переваг підприємства.

Основні принципи ресурсного аналізу внутрішньої середовища організації були розроблені в 90-х роках минулого століття. Необхідність в такому аналізі була викликана інтересом дослідників менеджменту до проблеми впливу ресурсів компанії на досягнення нею конкурентної переваги.

До ресурсів відносяться активи, компетентність, процеси, досвід, уміння та знання, що знаходяться в розпорядженні компанії та контрольовані нею. Ресурси компанії, як правило, підрозділяються на три види:

- Матеріальні ресурси – грошові кошти, земля, обладнання, будівлі, машини та інші видимі активи;
- Нематеріальні ресурси – нефізичні субстанції, які забезпечують реальні вигоди компанії (бренд, технології, патенти, репутація, секрети торгівлі, вигідне розташування та інше);
- Організаційні можливості – можливості, які відрізняють компанію від інших компаній (людські ресурси, дисципліна, стиль управління).

Ресурсний підхід до аналізу внутрішньої середовища організації зосереджений на розгляді семи основних елементів:

- Пріоритет в придбанні ресурсів;
- Інноваційної спроможності;
- Реальної конкурентоспроможності;
- Заміни ресурсів;
- Відповідності ресурсів, задачам які стоять перед компанією;
- Довговічності ресурсів;
- Неможливості відтворення ресурсу іншими компаніями.

Аналіз ресурсів компанії здійснюється в рамках п'яти шагів:

- Виявлення ресурсів – вивчення та класифікація ресурсів компанії з точки зору їх сильних та слабких сторін;
- Визначення та оцінка можливостей – компоновка сильних сторін компанії в певну комбінацію її можливостей;
- Оцінка стійкості ресурсів – оцінка потенціалу забезпечення стійкої переваги та отримання прибутку від використання даних ресурсів;

- Формування стратегії – вибір стратегії, який найкращим чином використовує ресурси компанії;
- Виявлення вузьких місць в сфері ресурсів та інвестування коштів в їх усунення – розвиток та вдосконалення існуючих ресурсів, заміна деяких видів ресурсів на більш ефективні, поповнення ресурсів.

Для того, щоб компанія володіла стійкою конкурентною перевагою її ресурси повинні задовольняти наступним вимогам:

- Ресурс повинен володіти цінністю – він повинен грати важливу роль в забезпеченні ефективності та продуктивності бізнесу;
- Ресурс повинен зустрічатися серед існуючих та потенціальних конкурентів досить рідко;
- Ресурс повинен бути для відтворення іншими компаніями;
- Ресурс не повинен мати еквівалентних замінників.

Потреби в ресурсах завжди безмежні в бажаннях, а у реальному житті завжди обмежені. Підприємства змушені вести жорстоку боротьбу за їх отримання. Тому їх залучення і правильне використання є проявом підприємницьких здібностей. Для цього підприємство має створити ресурсну бізнес-модель.

Ресурсна модель підприємства – це унікальний набір ресурсів, засобів управління ними, залучення, розвитку та використання їх в діяльності. Ресурсна бізнес-модель є складовою і невід’ємною частиною загальної бізнес-стратегії в підприємствах, які використовують її у своїй діяльності. У бізнес-процесах відбувається перетворення ресурсів в результати діяльності.

Багато підприємств недооцінюють цінність ресурсної бізнес-моделі, бо визначають її як витратну складову діяльності. Але ресурси є джерелом доходів підприємства, вони орієнтовані на задоволення запитів споживачів та на формування попиту, вони забезпечують результативність та ефективність діяльності, а найголовніше – створюють конкурентні переваги.

Висновок. З огляду на вищевикладене, можна зробити висновок, що ресурсний підхід до стратегічного управління має багато переваг і грає важливу роль у діяльності підприємства, бо ефективна реалізація ресурсної бізнес-моделі дозволяє спрямувати ресурси на досягнення мети, а ефективно її функціонування підтримує «імунну систему бізнесу». Отже, можна сказати, що на ринку кінцевий успіх гарантується через ефективний вибір ресурсів, які будуть кращі та оригінальніші ніж у конкурентів.

Література.

1. Балабанова Л.В. Управління маркетинговим потенціалом підприємства: монографія / Л.В. Балабанова, Р.В. Мажинський. – Донецьк: ДонДУЕТ, 2005. – 153 с.

2. Конкурентоспроможність підприємства: управління, оцінка, стратегія: колективна монографія / за ред. В.А. Павлової. – Дніпропетровськ: Вид-во Дніпропетровський університет економіки та права імені Альфреда Нобеля, 2011. – 352 с.

3. Сердак С.Е. Принципи ефективного управління ресурсами суб'єктів господарювання / С.Е. Сердак // Академічний огляд. – 2008. - № 2. – С. 83-88.

**ЩОДО ПОКРАЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ
КП «КИЇВСЬКИЙ МЕТРОПОЛІТЕН»**

Дяченко Н. М., магістрант

Науковий керівник: Пінчук С. С., к. е. н., доцент

Державний університет інфраструктури та технологій

Дослідження та оцінка діяльності комунального підприємства «Київський метрополітен» за 2016-2019 роки дає підставу стверджувати про високу ймовірність банкрутства підприємства. Вартість однієї поїздки в Київському метрополітені є не обґрунтованою та фінансово не вигідною для компанії, тому рішенням КМДА було прийнято розпорядження підняти ціну проїзду з 5-ти гривень до 8-ми гривень, що було реалізовано у липні 2019 року.

Для визначення структури ціни, а також для її диференціації слід проводити дослідження попиту на послуги міського пасажирського транспорту у різні години роботи (пікові та непікові) та у різні дні (робочі та неробочі):

1) пасажирів міського транспорту менш чутливі до ціни, так як їх вибір виду транспорту залежить від місця розташування роботи, години роботи, заторів тощо;

2) у неробочі дні, пасажирів більш чутливі до ціни, так як їх вибір є більш гнучким щодо вибору транспорту та годин пересування;

3) більш чутливими до ціни є групи споживачів з низьким рівнем доходу.

Вагомим фактором підвищення ціни на транспорт став той факт, що в 2016 році доходи КП «Київський метрополітен» на одного