

Література.

1. Кулинич М.Б., Сорока С.В. Управлінський облік як інформаційна система ефективного управління витратами підприємства // Науковий вісник. 2010. С. 98- 103.

2. Мокієнко, Т.В. Формування стратегії управління витратами в сільськогосподарських підприємствах: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 / Полтав. держ. аграр. акад. – Полтава, 2011. – 20 с.

**АНАЛІЗ ТА ВИБІР КРИТЕРІЇВ ОЦІНКИ КЛЮЧОВИХ
РЕСУРСІВ ПІДПРИЄМСТВА**

Троцій І. І., студент

Науковий керівник: Шинкаренко В.Г., д. е. н., професор

Харківський національний автомобільно-дорожній університет

Ресурси грають важливу роль у діяльності підприємства, бо без них неможливо його функціонування. Підприємство має у своєму розпорядженні велику кількість ресурсів, але далеко не усі несуть значну цінність для нього. Тому на сьогоднішній день, коли конкуренція на ринку швидко зростає, необхідно розуміти які ресурси є ключовими (стратегічно важливими). Ресурс може вважатися ключовим, коли забезпечує конкурентні переваги підприємства на ресурсних ринках і найкращі конкурентні позиції на товарних ринках. Для визначення саме ключових ресурсів необхідно виділити критерії для їх оцінки.

Ресурси – це фактори виробництва, які дозволяють компанії здійснювати свою діяльність. Вони поділяються на матеріальні, нематеріальні та людські. Ресурси підприємства дуже різноманітні, тому важливо, щоб за критеріями оцінки можна було проаналізувати кожний з них.

На сьогоднішній день не існує єдиного списку критеріїв для оцінки ресурсів підприємства, але серед науковців існують різні підходи до змісту цих критеріїв.

Джей Барні один з перших виділив чотири найважливіші характеристики для оцінки ресурсів [1, с. 105-107]. Він вважає, що ресурси мають бути:

- цінними – ресурс має сприяти підвищенню ефективності функціонування підприємства, здатність за рахунок ресурсу використовувати можливості або нейтралізувати загрози зовнішнього середовища;

- рідкісними – ступінь поширеності ресурсу серед підприємств-конкурентів має бути мінімальною або зовсім відсутня;
- неповторними – копіювання ресурсу конкурентами має нести великі витрати або має бути майже неможливими;
- незамінними – інший ресурс не може бути використаний схожим чином, конкуренти не повинні знайти заміну ресурсу.

Томпсон А.А. та Стрикленд А.Дж. до числа ресурсів, які створюють стійку конкурентну перевагу, відносять такі характеристики [2]:

- важко відтворюваність - чим більше витрат і часу потрібно для відтворення ресурсу конкурентами, тим вище його конкурентна цінність. Важко відтворюваність може пояснюватися його унікальністю (вдале місце розташування, захист патенту), капіталомісткістю, репутацією, силою бренду, сукупністю технологій;

- тривалість використання – чим довший можливий період експлуатації ресурсу, тим вища його цінність. Деякі ресурси можуть швидко втрачати свою цінність через те, що у галузі швидко розвиваються технології або змінюються умови;

- перевага ресурсу – унікальність ресурсу має постійно підтримуватися, а якщо вона втрачається необхідно шукати нову конкурентну перевагу;

- стійкість до нейтралізації – за рахунок різноманіття додаткових послуг, більш низьких цін, створення кращих товарів та послуг.

Іншої думки щодо складу критеріїв оцінки ресурсів на предмет генерації стійких конкурентних переваг В. Осадник. До таких критеріїв від відносить:

- неможливість імітувати – кожен ресурс вважається стратегічно релевантним потенціалом, якщо він захищений від імітації конкурентами;

- специфіка підприємства – з ростом організаційної специфіки ресурсу збільшуються пов'язані з його трансфером витрати. З іншого боку, при зростанні кількості специфічних для підприємства ресурсів виникає загроза втрати гнучкості;

- незамінність – неможливість заміни ресурсу іншими ресурсами. При незначних імітаційних бар'єрах можна створити ресурс, який буде аналогічний. Бар'єри, які склад подолати змушують використовувати альтернативні форми розробок, при яких рівноцінний спектр послуг можна забезпечити лише за допомогою зовсім інших або по-іншому скомпонованих ресурсів;

• здатність до збільшення вигоди на ринку – стратегічну релевантність мають лише ті ресурси, які сприяють створенню вартості (цінності) на ринку збуту. Тільки якщо споживач готовий оплачувати додаткову вигоду від використання ресурсу, можна забезпечити успіх.

Девід Коллис и Синтія Монтгомери пропонують п'ять відмінних особливостей стратегічних ресурсів:

- складність копіювання;
- повільне старіння;
- приналежність компанії, а не її співробітникам або клієнтам;
- неможливість легкої заміни;
- перевага перед аналогічними ресурсами конкурентів.

Перша та четверта характеристики збігаються з характеристиками Дж. Барні, інші торкаються питань про довгостроковість ресурсу, право власності на нього і відносну цінність.

Стратегічно-важливі ресурси повинні бути актуальні для компанії в довгостроковому періоді, право власності має бути закріплено за компанією, а цінність повинна бути виміряна на основі об'єктивної інформації, бажано, за допомогою зовнішнього експерта.

Думки авторів не завжди збігаються, тому ми проаналізували усі запропоновані критерії оцінки ресурсів підприємства для визначення найголовніших з них. Деякі характеристики мають різні назви, але автори заклали в них однаковий зміст. Тому ми об'єднали критерії за змістом.

Аналіз наведений у таблиці 1.

Таблиця 1 – Вибір критеріїв оцінки ресурсів

Критерії	Автори				
	Дж. Барні	Томпсон А.А., Стрикленд А.	В.Осадник	Д. Коллис, С. Монтгомери	Усього
Цінність (збільшення вигоди на ринку, стійкість до нейтралізації)	+	+	+		3
Рідкість, перевага перед конкурентами	+	+		+	3
Неповторність (важко відтворюваність, неможливість імітувати, складність копіювання)	+	+	+	+	4
Незамінність (неможливість легкої заміни)	+		+	+	3
Тривалість використання (повільне старіння)		+		+	2
Специфіка підприємства			+		1
Приналежність компанії				+	1

Для подальшого аналізу ми обрали критерії, які набрали 3-4 бали. Проаналізувавши усі критерії можна зробити висновок, що найголовнішими критеріями для оцінки ресурсів є:

- неповторність (важко відтворюваність, неможливість імітувати, складність копіювання) – критерій отримав найбільшу кількість балів - 4;
- цінність (здатність до збільшення вигоди на ринку, стійкість до нейтралізації) – 3 бали;
- рідкість або перевага перед конкурентами – 3 бали;
- незамінність (неможливість легкої заміни) – 3 бали.

Аналіз ресурсів за даними критеріями допоможе виявити, які з ресурсів підприємства є ключовими, тобто стратегічними, та надають підприємству конкурентну перевагу. Після виявлення цих ресурсів підприємству необхідно розробляти стратегії, які будуть спиратися саме на ті ресурси, які у повній мірі будуть відповідати вищенаведеним критеріям.

Кожен підприємець, який прагне бути лідером на ринку, має знати, що на ринку кінцевий успіх гарантується через ефективний вибір ресурсів, які будуть кращі та оригінальніші ніж у конкурентів. Тому ресурси необхідно розвивати, виявляти, інвестувати в придання нових та оновлення старих, та приймати відповідні міри щодо захисту ресурсів.

Література.

1. Barney J. B., Firm Resources and Sustained Competitive Advantage / Barney J. - Journal of Management, 1991. - pp. 99-120.
2. Томпсон-мл А. Стратегический менеджмент концепции и ситуации для анализа / А. Томпсон-мл., А. Стрикленд. – 12-е издание: Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2006. – 928 с.
3. Мартыненко Н.М. Основы менеджмента: Учебник / Н.М. Мартыненко. – К.: Каравелла, 2003. – 496 с.
4. Панов А.И. Стратегический менеджмент: Учеб. пособие для вузов / А.И. Панов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002. – 240 с.
5. Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов / М. Портер. – М.: Альпина Бизнес Букс. – 2007. – 454 с.
6. Хэмел Г. Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня / Г. Хэмел, К.К. Прахалад. – М.: Олимп-Бизнес, 2002.

7. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: Підручник. – 2-ге вид., перероб. і доп. / З.Є. Шершньова. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.

LEADER VS MANAGER: ПРОФЕСІЙНІ ЯКОСТІ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖЕРА

Цілюрик І. О., студент

Науковий керівник: Миколенко О. П., к. е. н., доцент

Національний фармацевтичний університет

«Лідер» та «менеджер» є одними з найбільш широко застосовуваних слів у бізнесі і нерідко сприймаються синонімічно. Але насправді – це два різних феномени. Основна відмінність між лідерством та менеджментом полягає в тому, що лідери не обов'язково займають керівну посаду, а менеджери не завжди є лідерами. Протягом багатьох років формувалась думка, що керівництво має відношення до прогнозування, бюджетування, планування та контролю. Нових менеджерів вчили керувати, а не лідирувати. Їх вчили делегувати ефективно повноваження, оцінити роботу своїх підлеглих, допомагати в рішенні проблем, шукати шляхи підвищення продуктивності праці, наймати та звільняти працівників. Методи, які ще ефективно працювали 10 років тому, вже не є дієвими та мотивуючими в управлінні персоналом нового типу. Протягом багатьох років не враховувалося, що людська енергія є фактором успіху команди, а енергія команди, також відома як рівень довіри, є запорукою успіху будь-якої компанії.

Більшість менеджерів сучасних компаній є лідерами, які належним чином виконують свої функціональні обов'язки, проте забезпечують ефективну комунікацію, мотивацію, натхнення та керівництво, створюють умови для розвитку членів колективу, заохочуючи їх підвищувати рівень продуктивності, залученості та допитливість.

Зазначимо 5 основних відмінностей між менеджерами та лідерами. І якщо менеджер займає лідерську роль або прагне це зробити, то має здійснити кроки, які необхідні в кожній з цих сфер.

1. Місія. Традиційний погляд на менеджмент передбачає, що робота менеджера полягає в тому, щоб керувати апаратом (наприклад, департаментом або командою програмістів). Є чіткі входи, виходи та очікувані результати від двигуна. Кожен менеджер