**Ю.С. Погорєлов**, канд. екон. наук, доц.

# РЕСУРСИ РОЗВИТКУ В КОНТЕКСТІ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ ПІДПРИЄМСТВА

*Розкрито поняття ресурсів розвитку підприємства. Показано важливість ресурсів розвитку на кожній з фаз життєвого циклу підприємства. Визначено характеристику тісноти зв'язку між окремими видами ресурсів. Виділені найбільш впливові види ресурсів розвитку підприємства.*

*The notion of an enterprise development resources is shown. The importance of development resources on the stages of life cycle is considered. The characteristics of connection closeness between development resources is determined. The most influenced kinds of enterprise development resources are selected.*

Проблематика розвитку підприємства в останні роки привертає велику увагу учених-економістів. Для економічної науки поняття розвитку не є новим, але як самостійне воно увійшло в економіку спочатку на макрорівні, а згодом і на мікрорівні – порівняно недавно – у другій половині XX століття після робіт Дж. М. Кейнса, Дж. Міда, У. Ростоу. Попри розходжень, іноді значних, у позиціях, з яких досліджується розвиток підприємства, дослідники єдині у визнанні керованості розвитку, його цілеспрямованості. Цілі розвитку підприємства можуть бути доволі різними. Серед них слід відзначити такі як поліпшення характеристик діяльності підприємства, серед яких найбільш важливою за сучасних умов є його конкурентоспроможність. Забезпечення конкурентоспроможності в умовах конкуренції на значній кількості сегментів ринку постає необхідною умовою успішного довгострокового існування підприємства.

У проблематиці розвитку підприємства існує багато питань, які вивчені різною мірою. Одним з таких, що ще потребує дослідження, постає питання ресурсів, що можуть бути використані у розвитку підприємства – вивчення їхнього характеру, встановлення чинників, від впливу яких залежить ефективність використання ресурсів.

Дослідження ресурсів, що мають забезпечити розвиток підприємства, має спиратися на певне розуміння розвитку підприємства. Існуючі підходи до розуміння розвитку підприємства є достатньо різноманітними – як сукупність змін, що ведуть до появи нової якості і зміцнення життєвості системи, її здатність чинити опір руйнівним силам зовнішнього середовища; сукупність трансформацій кількісних, якісних та структурних характеристик підприємства; процес переходу економіко-виробничої системи у новий, більш якісний стан [1,3,4]. Наведеними визначеннями поняття розвитку підприємства не обмежується, але навіть вони дають уявлення про складність цього поняття, його комплексний характер, багатоаспектність та складну природу.

Незважаючи на значну увагу вчених до питання розвитку підприємства, зокрема таких питань цієї проблематики як стійкість розвитку, формування та реалізація стратегії розвитку, питання ресурсів, що забезпечують розвиток підприємства, поки ще залишилося поза увагою дослідників і лише частково розкрито в [7]. Тому метою статті є окреслення характеристик ресурсів розвитку підприємства, розкриття їх особливостей на стадіях життєвого циклу підприємства та висвітлення зв'язку між ресурсами розвитку підприємства.

**Виклад основного матеріалу**. Оперування поняттям ресурсів розвитку підприємства потребує визначення їхнього складу та аналізу їх характеристик. Спираючись на попередні дослідження автора [7], вихідними посилками вивчення поставленого питання є такі:

- під ресурсом розвитку пропонується розуміти певний контрольований підприємством відокремлюваний в складі підприємства або за його межами об'єкт матеріальної або нематеріальної природи, використання якого або цілеспрямований вплив на який шляхом управлінських заходів дає змогу прямо або опосередковано підтримувати розвиток підприємства;

- за результатами аналізу сучасних наукових праць з питань нової економіки та з використанням як базової моделі підприємства Т. Пітерса та Р. Уотермена [6] склад ресурсів розвитку підприємства пропонується подати у такий спосіб: стратегія, структура, системи, інтелектуальний капітал, людський капітал, організаційна культура.

Стверджувати апріорі про однакову важливість виділених ресурсів розвитку підприємства не можна. Так само недостатньо коректно стверджувати про їх однозначну єдину ієрархію. Найбільш виправданою представляється точка зору щодо залежності ієрархії виділених ресурсів розвитку підприємства від певних обставин його діяльності. Щодо ієрархії виділених ресурсів розвитку підприємства повною мірою має виконуватися закон обмеження Лібіха відповідно до положень теорії обмежень Е. Голдратта. Але формування єдиної сукупності інших чинників, під впливом яких у всіх випадках можна заздалегідь сформувати ієрархію ресурсів розвитку підприємства за критерієм їхньої важливості, представляється достатньо складним завданням.

Як найбільш важливий чинник, що визначає важливість того чи іншого ресурсу розвитку підприємства, пропонується розглядати фазу життєвого циклу. У відповідності до цього пропонується на кожній фазі життєвого циклу виділити ті ресурси розвитку підприємства, що є найбільш важливими на кожній фазі, ніж інші. При цьому пропонується скористатися традиційними характеристиками діяльності підприємства на кожній фазі його життєвого циклу [2,5,8,9,11]. У залежності від фази життєвого циклу можна визначити більш-менш типовий стан кожного з виділених ресурсів розвитку підприємства. Для системи управління такий типовий стан може послугувати якщо й не еталоном, то певною базою порівняння в прийнятті поточних та стратегічних управлінських рішень.

Для виділення фаз життєвого циклу скористаємося традиційним поглядом, що йде ще від праць Е. Пенроуза [13] з виділенням п'яти узагальнених фаз розвитку – зародження, повільне зростання, швидке зростання, зрілість та старіння. Безумовно, для виділення фаз життєвого циклу та характеристики кожної з них можна скористатися й розробками інших авторів – Л. Грейнера [2,11], І. Адізеса [5,10], О.І. Пушкаря [9] тощо, але виділення більшої кількості фаз життєвого циклу ускладнює їхню ідентифікацію, а розбіжності між ресурсами розвитку на різних фазах життєвого циклу у такому разі можуть бути менш чіткими. Характеристику типового стану ресурсів розвитку підприємства у залежності від фази життєвого циклу подано в табл. 1. Стверджувати, що запропонована характеристика ресурсів розвитку підприємства у залежності від фази життєвого циклу є єдино вірною для всіх підприємств й не потребує корегування у залежності від специфіки діяльності конкретного підприємства, некоректно. Значення поданої характеристики полягає в тому, що вона представляє певну узагальнюючу картину, яка для конкретного підприємства може уточнюватися.

Важливість ресурсів розвитку на кожній з фаз життєвого циклу підприємства подано в табл. 2. З цього приводу слід зазначити, що неважливих ресурсів не існує, але на кожній фазі є пріоритетність ресурсів розвитку.

На стадії зародження, коли для подальшого розвитку важливим є певний імпульс, такий імпульс забезпечується правильною вибраною стратегією, певними первісними компетенціями підприємства у складі інтелектуального капіталу й необхідною організаційною культурою, яка підтримує інновації, ініціативу, інтенсивну працю тощо.

Під час повільного зростання для його подальшого прискорення у контексті розвитку підприємства найбільш важливими ресурсами розвитку виступають стратегія, яка визначає правильність вибраного напряму дії; системи, які визначають можливості отримання бажаного результату, ускладнюються та розвиваються; інтелектуальний та людський капітал, які визначають характерні відмінності підприємства від конкурентів та надають йому конкурентні переваги.

Таблиця 1. Характеристика ресурсів розвитку підприємства за фазами його життєвого циклу

| Ресурси розвитку | Стан ресурсів розвитку |
|---|---|
| 1 | 2 |
| ***Зародження*** | |
| Стратегія | Окремі елементи стратегії, які можуть уточнюватися та змінюватися відповідно до змін у зовнішньому середовищі. |
| Структура | Мінлива і часто неформалізована. |
| Системи | Є у наявності окремі елементи систем. |
| Інтелектуальний капітал | Є у наявності окремі елементи інтелектуального капіталу, часто окремі ідеї, що потребують подальшого втілення. |
| Людський капітал | Є потенціал людського капіталу. |
| Організаційна культура | Є у наявності окремі елементи організаційної культури, які є доволі мінливими й можуть змінюватися протягом часу та внаслідок управлінського впливу. |
| ***Повільне зростання*** | |
| Стратегія | Комплекс пов'язаних між собою часткових стратегій, які об'єднані на рівні поставлених стратегічних цілей. |
| Структура | Отримує контури й форми, які надалі буде уточнено, але залишається мінливою й готовою до можливих змін відповідно до потреб підприємств й змін у зовнішньому середовищі. |
| Системи | Слабкоформалізовані, мінливі та динамічні. |
| Інтелектуальний капітал | Накопичення досвіду та реалізація окремих елементів інтелектуального капіталу. |
| Людський капітал | Покращання окремих елементів людського капіталу, накопичення людського капіталу. |
| Організаційна культура | Більш-менш сформована організаційна культура, яка має неявну форму та є доволі мінливою й сприятливою до змін. |

Продовження таблиці 1

| 1 | 2 |
|---|---|
| ***Швидке зростання*** | |
| Стратегія | Більш-менш цілісна стратегія, яка може частково змінюватися через зміни зовнішнього середовища. |
| Структура | Дедалі більше формалізується й закріплюється відповідно до змін параметрів діяльності підприємства й стану зовнішнього середовища. |
| Системи | Гнучкі, переважно формалізовані системи, що вже мають відносно завершену форму. |
| Інтелектуальний капітал | Накопичення інтелектуального капіталу, часто його формалізація (у явній чи неявній формі). |
| Людський капітал | Накопичення людського капіталу, його актуалізація. |
| Організаційна культура | В цілому сформована організаційна культура, яка поступово седиментується. |
| ***Зрілість*** | |
| Стратегія | Цілісна де-факто прийнята стратегія, яка охоплює всі сфери діяльності підприємства. |
| Структура | Структура є сталою, доволі складною й негнучкою до можливих змін. |
| Системи | Цілісні, структуровані, завершені формалізовані системи. |
| Інтелектуальний капітал | Цілісний внутрішньоінтегрований інтелектуальний капітал із завершеною формою та структурою, що сформувалася. |
| Людський капітал | Сформований структурований людський капітал, який у вигляді знань, навичок та вмінь персоналу є однією з основ процвітання підприємства. |
| Організаційна культура | Сформована організаційна культура із значним рівнем седиментації та низькою сприйнятливістю до змін. |
| ***Старіння*** | |
| Стратегія | Цілісна де-факто прийнята, але, можливо, застаріла стратегія, яка охоплює більшість сфер діяльності підприємства. |
| Структура | Структура є сталою, доволі складною й негнучкою до можливих змін й може вже не відповідати потребам й можливостями підприємства й впливу зовнішнього середовища. |
| Системи | Ригідні, реактивні системи, функціонування яких порушено надмірною складністю, наявністю зайвих елементів, невідповідністю стану зовнішнього середовища. |
| Інтелектуальний капітал | Цілісний внутрішньоінтегрований інтелектуальний капітал, який, однак є менш актуальним та затребуваним, має ознаки застарілості та невідповідності новим технологіям, знанням. |
| Людський капітал | Зменшення темпів відновлення та покращання людського капіталу, застарівання знань та навичок персоналу, зменшення спроможності персоналу до навчання. |
| Організаційна культура | Сформована організаційна культура із значним рівнем седиментації та низькою сприйнятливістю до змін, яка вже може не відповідати потребам підприємства та змінам його стану. |

Таблиця 2. Важливість ресурсів розвитку на кожній фазі життєвого циклу підприємства

| | Зародження | Повільне зростання | Швидке зростання | Зрілість | Спад |
|---|---|---|---|---|---|
| Стратегія | • | • | • | | • |
| Структура | | | • | • | |
| Системи | | • | • | | • |
| Інтелектуальний капітал | • | • | • | | • |
| Людський капітал | | • | • | • | |
| Організаційна культура | • | | | • | • |

На стадії швидкого зростання для розвитку підприємства майже всі ресурси розвитку є важливими. На стадії зрілості, коли процеси розвитку уповільнюються, і підприємство наближається до стану ригідності, саме такі ресурси як структура, людський капітал та організаційна культура визначають можливість подальшого розвитку підприємства. І вже від їх якості та використання залежить подальший розвиток ситуації – або почнеться регресія та погіршення ситуації, або за умов збереження високої гнучкості, підтримки ініціативи персоналу, прагнення до формування позитивних змін розвиток підприємства триватиме далі.

Нарешті, у разі переходу підприємства до фази спаду можливості подальшого розвитку залежать від того, чи можуть ресурси розвитку його забезпечити. Якщо ні, то підприємство може припинити своє існування.

Ресурси розвитку підприємства тісно між собою пов’язані. Такий зв'язок може мати різну основу: односпрямовану причинно-наслідкову, взаємну причинно-наслідкову, елементну. Для розвитку підприємства значення має не стільки вид основи зв’язку між ресурсами розвитку, скільки сам факт такого зв’язку. Втім, логічним виглядає припущення, що між ресурсами розвитку підприємства існує попарний зв'язок, що має взаємний характер. Наприклад, з одного боку, стратегія підприємства впливає через певний час на його інтелектуальний капітал, але, з іншого боку, поточний інтелектуальний капітал визначає можливості щодо розробки стратегії; пов’язані між собою інтелектуальний та людський капітал; організаційна культура визначає ту структуру, яка буде найбільш доцільною за певних умов, але й фактично вибрана структура впливає на формування організаційної культури. Додатковим аргументом на користь тісного взаємного зв’язку між ресурсами розвитку підприємства виступає тісна пов’язаність елементів моделі 7S, яку вибрано для виділення сукупності ресурсів розвитку підприємства [6,12]. Такий зв’язок залишається навіть у разі змістовного розширення кожного (або певних) елементу (або елементів) первісної моделі.

За результатами проведеного дослідження визначено характеристику тісноти зв’язку між окремими ресурсами розвитку підприємства (табл. 3). Табл. 3 сформовано за такими правилами: елемент таблиці $a_{ij}$, де *i* – номер рядку, а *j*– номер стовпця, характеризує міру впливу ресурсу розвитку у рядку *i* на зміну ресурсу розвитку у стовпці *j*. Характеристику тісноти зв’язку встановлено на основі інтенсивності визначення ресурсом одного виду формування чи зміни ресурсу іншого виду, а також на основі того, наскільки зміни ресурсу одного виду зумовлюють або залежать від змін ресурсу іншого виду. Характеристику тісноти зв’язку між окремими ресурсами розвитку подано у якісній формі. У рядку "Загальна

оцінка сукупного впливу" показано сукупний вплив ресурсу певного виду на всі інші ресурси. Його значення визначено підсумовуванням всіх елементів відповідного рядка.

Таблиця 3. Характеристика тісноти зв'язку між ресурсами розвитку підприємства

| | Стратегія | Структура | Системи | Інтелектуальний капітал | Людський капітал | Організаційна культура | Загальна оцінка сукупного впливу |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Стратегія | — | •• | ••• | ••• | ••• | •• | 13 |
| Структура | • | — | • | • | • | •• | 6 |
| Системи | – | •• | — | •• | • | •• | 7 |
| Інтелектуальний капітал | •• | • | •• | — | ••• | •• | 10 |
| Людський капітал | •• | • | • | ••• | — | ••• | 10 |
| Організаційна культура | •• | •• | • | •• | ••• | — | 10 |
| Загальна оцінка схильності до впливу | 7 | 8 | 8 | 11 | 11 | 11 | |

Позначення:

«—» – для елементів $a_{ij}$ головної діагоналі, коли i=j (зв'язок є рекурсивним і його дослідження в межах сформованої таблиці неможливо, тому що передбачає відокремлений аналіз структури кожного з ресурсів розвитку підприємства окремо);

••• – зв'язок є дуже тісним;

•• – зв'язок є суттєвим;

• – зв'язок є незначним;

«–» – зв'язок є дуже незначним, майже відсутнім, ним можна знехтувати.

Аналіз дослідженої тісноти зв'язку між ресурсами розвитку підприємства дозволяє дійти висновку, що ресурсом, який є найбільш впливовим, виявилася стратегія підприємства. Водночас інтенсивність впливу на такий ресурс з боку інших ресурсів є мінімальною. Це є очікуваним, тому що саме стратегія є тим ресурсом, що зумовлює порядок залучення та використання інших ресурсів розвитку підприємства. Найменш пов'язаними із іншими ресурсами є також системи підприємства. Нарешті, такими, що інтенсивно впливають на інші види ресурси, але водночас є дуже залежними від впливу інших ресурсів розвитку підприємства, є інтелектуальний капітал, людський капітал та організаційна культура. Це ресурси розвитку, контрольованість яких підприємством є середньою або низькою та такою, що потребує значного часу.

У ході дослідження виявлялася саме тіснота зв'язку, а не його характер. Тому, по-перше, тісноту зв'язку показано незалежно від його характеру, а, по-друге, попри взаємний зв'язок між ресурсами розвитку підприємства, очевидно, що він не є однаковим за інтенсивністю, тобто табл. 3 не є (і зовсім не обов'язково має бути попри наявність можливих симетричних зв'язків між окремими ресурсами розвитку) симетричною щодо головної діагоналі, тобто для більшості ресурсів розвитку $a_{ij} \neq a_{ji}$.

Значення досліджених зв'язків між ресурсами розвитку підприємства полягає в тому, що така інформація є корисною для прийняття управлінських рішень щодо розвитку підприємства. Зрозуміло, що такі рішення, передбачаючи вплив на ресурси розвитку підприємства, мають враховувати перехресні залежності між ними.

До складу ресурсів розвитку підприємства віднесено стратегію, структуру, системи, інтелектуальний капітал, людський капітал, організаційну культуру. Значення ресурсів розвитку підприємства та їхній стан не є однаковими на різних фазах життєвого циклу підприємства. Для кожної фази виділено типовий стан кожного з ресурсів розвитку та їх важливість. Ресурси розвитку підприємства є взаємопов'язаними, через що взаємно впливають один на одного. Проведені дослідження дали змогу виявити найбільш впливовий вид ресурсу – стратегію підприємства. До ресурсів, що дуже інтенсивно впливають на ресурси інших видів, але одночасно є залежними від їх впливу, належать інтелектуальний капітал, людський капітал та організаційна культура.

Подальші дослідження мають бути спрямовані на моделювання зв'язку між ресурсами розвитку підприємства та формування механізму розвитку підприємства, одним із завдань якого має бути спостереження за станом ресурсів розвитку підприємства та цілеспрямований вплив на них.

**Література**:


1. Антикризисное управление: / Под ред. Э.М. Короткова. — М.: ИНФРА-М, 2000. — 360 с.
2. Грейнер Л. Эволюция и революция в процессе роста организаций / Л. Грейнер // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 8 "Менеджмент". – 2002. – № 4. – С. 76-92.
3. Забродский В.А. Развитие крупномасштабных экономико-производственных систем / В.А. Забродский, Н.А. Кизим. — Харьков: Бизнес-Информ, 2000. — 72 с.
4. Леонова Ю.О. Формування механізму стратегічного управлення соціально-економічним розвитком акціонерного товариства: Автореф. дис. … канд. екон. наук: 08.06.01. – Харків: Харківський національний економічний університет, 2005. – 20 с.
5. Никулин В. Ицхак Адизес: Сущность концепции // http://www.management.com.ua/consulting/cons027.html.
6. Питерс Т. В поисках эффективного управления / Т. Питерс, Р. Уотермен. – М.: Прогресс, 1986. – 423 с.
7. Погорелов Ю.С. Рушійні сили та чинники розвитку підприємства /Ю.С. Погорелов // Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції "Економіка підприємства: теорія та практика". – К.: КНЕУ, 2008. – С. 315-317.
8. Пономаренко В.С. Стратегічне управління розвитком підприємства: [навчальний посібник] / В.С. Пономаренко, О.І. Пушкар, О.М. Три дід. – Харків: ХДЕУ, 2002. – 640 с.
9. Пушкарь А.И. Антикризисное управление: стратегии, модели, механизмы: [монография] / А.И. Пушкарь, А.Н. Тридед, А.Л. Колос. – Харків: ХГЭУ, 2001. – 452 с.
10. Филонович С.Р. Использование моделей жизненного цикла в организационной диагностике / С.Р. Филонович // Социологические исследования. – 2005. – №4. – С. 53-64.
11. Greiner L. Evolution and Revolution as Organization Grow // Harvard Business Review. – 1972. – Vol.50, №4. – P. 37-46.
12. Pascale R., Athos A. The Art of Japanese Management. – London: Penguin, 1981.
13. Penrose E.T. The Theory of Growth of the Firm. – White Plains, NY: M.E. Sharp, 1959. – 425 p.