

УДК 338.312

doi:10.15217/issn1684-8853.2015.1.105

СОВРЕМЕННЫЕ МОДЕЛИ РЕСУРСНОГО МЕНЕДЖМЕНТА ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Е. С. Балашова^а, канд. экон. наук, доцент

^аСанкт-Петербургский государственный политехнический университет, Санкт-Петербург, РФ

Постановка проблемы: обеспечение конкурентоспособности бизнеса в условиях стагнации рынка, отягощенной высоким уровнем конкуренции, является непростой управленческой задачей, которая не может быть решена традиционными способами. Фундаментальный вопрос современного менеджмента промышленного предприятия состоит в том, как достигнуть конкурентного преимущества и удержать его. Целью исследования является систематизация современных моделей ресурсного менеджмента промышленного предприятия, выявление их влияния на достижение предприятиями устойчивых конкурентных преимуществ. **Результаты:** проведена систематизация школ ресурсного менеджмента — бережливого производства, теории ограничений, ресурсной теории. Сравнительный анализ их целей показал, что схожие цели — оптимизация затрат и максимизация прибыли — достигаются принципиально по-разному: в бережливом производстве — путем сокращения производственных потерь, в теории ограничений — увеличением пропускной производственной способности, в ресурсной теории — созданием ключевых конкурентных преимуществ. Выявлено, что возможными результатами применения проанализированных школ ресурсного менеджмента на практике может быть повышение качества готовой продукции, снижение уровня операционных затрат, максимизация прибыли, достижение конкурентных преимуществ деятельности. Показано, что организационные построения компаний в зависимости от выбранной модели ресурсного управления принципиально отличаются подходом к удержанию или делегированию основных функциональных областей деятельности. **Практическая значимость:** предложенная систематизация современных моделей ресурсного менеджмента позволит обоснованно выбирать модель, максимально соответствующую сложившейся рыночной конъюнктуре, что в свою очередь даст промышленному предприятию возможность достичь устойчивых конкурентных преимуществ.

Ключевые слова — ресурсный менеджмент, бережливое производство, теория ограничений, ресурсная теория, ресурсы, конкурентное преимущество.

Введение

Одной из главных проблем низкой конкурентоспособности отечественных предприятий на рынке можно назвать проблему ресурсного обеспечения не только текущей производственной деятельности, но и стратегического развития. При этом одним из ключевых факторов низкой эффективности российских предприятий является неполная разработанность методологии сбалансированного комплексного ресурсного управления (менеджмента) основной производственной и инновационной деятельности предприятия, что не позволяет компаниям конкурировать в мировом рыночном пространстве наравне с иностранными производителями. Консолидация экономических ресурсов, используемых в процессе создания добавочной ценности, и их более эффективная организация делают возможным выявление незадействованных производственных резервов и на их основе создание новой организационной архитектуры, способной изменять корпоративную стратегию, генерируя новые технологические и организационные компетенции. В связи с этим возрастает актуальность формирования единой концепции и методологического механизма поиска производственных резервов предприятия на основе современных, доказавших свою эффективность организационно-управленческих инструментов, моделей, методов и методик.

Систематизация современных моделей ресурсного менеджмента промышленного предприятия

Все научные школы и направления современного ресурсного менеджмента, несмотря на принципиальные отличия в ключевых утверждениях, полемизируют с неоклассической теорией фирмы, рассматривающей экономическую организацию (предприятие) в виде «черного ящика», преобразующего ресурсы в готовый продукт [1]. Поскольку эта теория положена в основу многих экономических моделей, стоит более подробно остановиться на некоторых спорных моментах. Идея «черного ящика» предполагает рассмотрение деятельности предприятия исключительно через производственную функцию, под которой понимается технологическая зависимость количества применяемых ресурсов и объемов произведенной продукции. Различие фактически полученных производственных результатов деятельности обосновывается зависимостью от множества ресурсных комбинаций. Внутренние процессы, происходящие на предприятии, не рассматриваются, считаются несущественными и принципиально не влияющими на результат. Современное исследовательское мнение вне зависимости от принадлежности к конкретной научной школе ресурсного управления считает

подобное упрощение принципиально неверным, так как «модель фирмы в неоклассической теории... не предназначается для объяснения и предсказания поведения конкретных фирм, фирма является теоретическим звеном,... помогающим объяснить связь причины и следствия» [2].

Современное ресурсное управление — это область науки, представленная научными школами и направлениями, рассматривающими проблему эффективности с различных точек зрения и сторон. Однако основные модели имеют сходные цели:

1) минимизация совокупных затрат;

2) повышение эффективности использования располагаемых ресурсов;

3) максимизация прибыли компании;

4) максимизация рыночной стоимости бизнеса.

Взрыв интереса к ресурсному управлению во второй половине XX века был обоснован рыночной конъюнктурой, что привело к практически одновременному появлению разных подходов.

Обзор популярных бизнес-философий показывает, что их цели и предположения одновременно поразительно похожи и крайне контрастны. Достоинства каждой модели неизбежно сопровождаются ее недостатками. Достижение заявленных целей (оптимизация затрат и максимизация прибыли) в каждой модели предполагается в соответствии с присущим только ей алгоритмом. Изучение уникальных особенностей моделей ресурсного управления, их достоинств и недостатков дает возможность менеджменту применять соответствующие текущей конъюнктуре управленческие схемы. На наш взгляд, пристальному вниманию заслуживают, прежде всего, такие бизнес-модели, как:

— *Lean Production* (LP) — бережливое производство;

— *Theory of constraints* (ТОС) — теория ограничений;

— *Resource-Based View* (RBV) — ресурсная концепция, ресурсная теория.

Эти модели отличаются, в первую очередь, научными школами, на которых базируются современные ресурсные модели. Так, например, модель менеджмента LP представляет собой чрезвычайно популярную и крайне распространенную систему высокоэффективного менеджмента. *Lean production* построено на одновременном достижении следующих внутренних целей, обеспечивающих конкурентное преимущество компании:

— постоянное сокращение затрат на производство и реализацию продукции;

— непрерывное повышение качества продукции;

— оптимизация скорости движения материального потока согласно логике *just in time* («точное в срок»).

Основная идея заключается в выявлении производственных потерь — действий, за которые потребитель платить не намерен (рис. 1). При этом необходимо отметить, что здесь есть некий разрыв логической цепи — потребитель не платит за действия, в момент совершения покупки им оплачивается конечный продукт или оказываемая услуга. Понимание того, какие действия приводят к созданию этого продукта или услуги, позволяет разделить осуществляемую на предприятии-производителе деятельность на условные группы и по-разному управлять ими. *Lean production* предполагает одновременное воздействие на весь материальный поток (поток создания ценности), основные инструменты LP (*kaizen*, *SPC* и пр.) основаны на идее непрерывного усовершенствования всего процесса деятельности на предприятии. При этом центральным объектом управления является поток создания ценности, а основную идею можно сформулировать как «улучшая процесс, улучшаем результат».

Поток создания ценности — это совокупность всех действий, которые требуется совершить, чтобы определенный продукт (товар, услуга или все вместе) прошел через три важных этапа менеджмента, свойственных любому бизнесу: решение проблем (от разработки концепции и рабочего проектирования до выпуска готового изделия), управление информационными потоками (от получения заказа до составления детального графика проекта и поставки товара), физическое преобразование (от сырья до того, как в руках у потребителя окажется готовый продукт) [3].

По статистике, большинство бизнес-процессов на 90 % состоят из потерь и лишь на 10 % из работы, добавляющей ценность [4].

Другая, не менее известная модель ресурсного управления промышленным предприятием, известная как «теория ограничений», была разработана и предложена Э. Голдраттом в 1980-е гг. Теория ограничений ставит перед менеджментом те же цели, что и LP, но достижение их предпола-



■ Рис. 1. Анализ добавленной стоимости методом Д. Харрингтона

гается по иному принципу, а именно методом так называемой «критической цепи».

В виде цепи предлагается рассмотреть предприятие, при этом основная идея данной модели состоит в сосредоточении управленческого внимания на самом слабом звене цепи. Имеющаяся ресурсная база должна быть направлена на ликвидацию ограничения самого «слабого звена» производственной системы предприятия. Его ликвидация приведет к тому, что прочность цепи — эффективность деятельности всего предприятия — вырастет, но только до следующего в очереди ограничения, т. е. до следующего слабого звена. Таким образом, теория ограничений Голдратта противопоставляет обширному ресурсному управлению системы LP точечную стратегию управления ресурсным потенциалом. Другими словами, LP предлагает рассредотачивать управленческие усилия и имеющиеся ресурсы по компании в целом и добиваться тем самым реализации процесса непрерывного совершенствования — *kaizen*. Теория ограничений, в свою очередь, построена на идее фокусизации ресурсного управления в одной точке производственной системы компании.

Принято считать, что LP и ТОС охватывают, в первую очередь, сферы производственного и оперативного управления промышленным предприятием. При этом ученые-экономисты и практикующие специалисты в области менеджмента отмечают, что «...оба подхода преследуют одну и ту же задачу — управление материальным потоком и непрерывное его улучшение» [5–8]. Логичным и целесообразным представляется их отнесение к моделям ресурсного менеджмента, так как фокус управленческого внимания находится именно в ресурсном управлении. Знаменитая классификация производственных потерь LP (перепроизводство, ожидание, лишние действия, излишняя обработка, складские запасы, дефекты, брак, переработка, потери при транспортировке) строится вокруг повышения эффективности использования располагаемых ресурсов предприятия, их оптимизации и достижения на этой основе заявленных целей. ТОС рассматривает организацию как системы, состоящие из ресурсов, связанных процессами, которые они выполняют. В пределах этой системы ограничение определено тем, что сдерживает ее в достижении более высокой производительности относительно главной цели системы. Р. Мооре и Л. Шайнкоп считают, что две из трех групп ограничений¹ тесно связаны с управлением ресурсными группами — недостаточный объем приобретаемых материальных ресурсов и недостаточная производительность

внутренних (собственных) ресурсов или недостаточная компетентность персонала.

Третья модель современного ресурсного управления — RBV — является новейшей, появившейся в конце XX в. Ресурсная теория так же, как и первые две рассмотренные выше бизнес-модели, представляет собой широкое обобщение производственной функции, отражающей связь между показателями (и результатами деятельности) и затратами ресурсов [9]. С точки зрения ресурсной теории любая организация — это, прежде всего, совокупность различных производительных ресурсов. В дальнейшем ресурсная теория показала свою эффективность для анализа организации в целях ее успешного развития.

Оригинальная особенность данной модели ресурсного менеджмента заключается в логике организационного построения бизнеса. Для минимизации общего уровня затрат следует отдавать на *outsourcing* (использование внешнего источника/ресурса) функции бизнеса, не являющиеся «специфическими относительно фирмы», специфические (их принято называть «ключевыми компетенциями бизнеса» [10]) должны оставаться внутри бизнес-субъекта, т. е. предприятия, их развитие должно принести компании требуемый уровень конкурентоспособности. Следовательно, подобную стратегию ресурсного управления можно условно называть «выборочной», так как, в первую очередь, она основана на отборе ресурсов, являющихся ключевыми компетенциями. Содержательная идея ключевых компетенций состоит в том, что в рамках ресурсного управления их следует всячески развивать и оберегать, в то время как прочие, неоригинальные ресурсы бизнеса следует брать в аренду или отдавать на снабжение со стороны, если сравнительный анализ затрат показывает, что таким образом совокупные затраты на производство и реализацию продукции или сокращаются, или переходят из постоянной компоненты в переменную, зависящую прямо пропорционально от объема производства и реализации.

Анализ сравнительных характеристик и отличий школ ресурсного менеджмента

Понимание сути отличий моделей ресурсного менеджмента позволяет практически применять ту, достоинства которой могут быть использованы в полной мере, а влияние недостатков — минимизировано. Анализ сравнительных характеристик и отличий различных направлений ресурсного менеджмента (таблица) позволяет определить, при каких исходных условиях применение той или иной теории даст максимальный эффект и как различные теории могут взаимно дополнить друг друга.

¹ Третья группа рассматривает ограничения, возникающие на рынке, — недостаточный объем продаж.

■ Анализ сравнительных характеристик и отличий школ ресурсного менеджмента

Характеристика	LP	ТОС	RBV
Цель	Сокращение производственных потерь	Увеличение пропускной способности	Создание, использование и возобновление конкурентных преимуществ
Фокус управленческого внимания	Поток создания ценности	Ключевые ограничения	Ключевые компетенции
Результат	Снижение производственных затрат и повышение качества продукции	Увеличение производственных мощностей	Устойчивые конкурентные преимущества
Организационное построение предприятия	Удержание функций менеджмента и производственных функций	Системное построение с учетом причинно-следственных связей между ресурсами, процессами и ограничениями	Удержание ключевых компетенций вне зависимости от их функционала
Система управленческого контроля	Встроенный контроль качества процессов	Контроль процессов и элементов системы, содержащих ограничения	Контроль ключевых компетенций
Недостатки	«Производственные потери» подменяют «производственные резервы». Менеджмент сфокусирован только на устранение и (или) минимизацию потерь, что существенно сокращает его эффективность	Реализация теории на практике предполагается через набор практических инструментов, при этом все многообразие форм хозяйственной деятельности, отраслевой специфики, масштабов предприятия и прочих объективных факторов приводит к появлению неоднозначных ситуаций оперативного управления, ответы для которых не конкретизированы	Развитие ключевых компетенций связано, в первую очередь, с обучением персонала. Не умаляя достоинства этого подхода, необходимо отметить, что естественная ротация кадров минимизирует ожидаемый положительный эффект

Модели LP и ТОС появились в бизнес-пространстве практически одновременно. Точнее, LP как TPS¹ была зафиксирована на несколько десятилетий раньше, но полноценное развитие ее методология получила так же, как и ТОС, в середине 80-х г. прошлого века. Как следствие, долгое время в мировом бизнес- и научном пространствах велись дебаты — что делать: применять ТОС или внедрять LP. Обе школы преследуют одну и ту же задачу — управление потоком создания добавочной ценности и непрерывное его улучшение. Автор ТОС Э. Голдрат в одном из своих трудов выступил с критикой подхода «или-или» и предложил «двигаться вместе» [11]. Данный вопрос является по-прежнему предметом оживленных дискуссий, однако практика показывает, что синергия LP и ТОС позволяет добиться потряса-

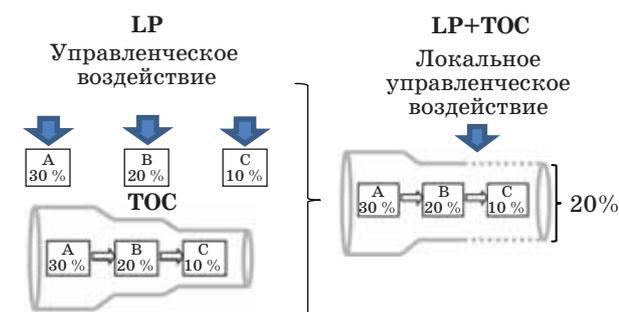
ющих результатов. Так, например, в программе *Tocico 2012 International Conference* был анонсирован доклад Катсуми Оэки (Katsumi Ozeki) [12], в котором обсуждался достигнутый синергетический эффект от комплексного применения данных моделей. Исходя из этой точки зрения, мы думаем, логично параллельно рассмотреть содержательную компоненту обеих школ в сравнении, основные аспекты их интеграции и возможный положительный эффект от их одновременно практического применения.

Сочетание LP и ТОС должно начинаться с определения добавленной ценности конкретной производственной системы, создание которой описывается картой потока процесса, представляющей собой графическую визуализацию процесса производства.

Улучшение потока создания добавочной ценности представляет собой основную цель операционного менеджмента. ТОС по сравнению с LP предлагает более логичную схему процесса непрерывного совершенствования. Методология LP считает, что все участки производственной цепи должны в каждый момент времени подвергаться совершенствованию.

Графически это показано на рис. 2 (вверху слева). Участки А, В и С имеют разные фактические пропускные способности (30, 20 и 10 %).

¹ TPS — Toyota Production System — производственная система Тойоты. В 1985 г. в процессе разработки целевого исследовательского проекта в рамках «Международной программы „Автомобили“» (International Motor Vehicle Program — IMVP) Массачусетского Технологического Института и исследования TPS Джон Крафчик (John Krafcik) предложил в промежуточном отчете A Methodology for Assembly Plant Performance Determination проекта термин «Lean Production». Этот факт считается моментом появления новой современной теории организационного построения промышленного предприятия.



■ Рис. 2. Интеграция LP и ТОС

Стратегия непрерывного улучшения по LP предполагает всеобъемлющее воздействие менеджмента — на все три участка, в то время как ТОС полагает, что локализация усилий менеджмента приведет к быстрым результатам с меньшей трудоемкостью. Приоритет для проведения улучшений должны получать ресурсы с ограниченной мощностью, т. е. не имеющие достаточной мощности для поддержания потока. Следующими по важности можно назвать ресурсы, не имеющие ограничения, но вызывающие перебои в работе ограниченных ресурсов или приводящие к значительным задержкам потока. Поскольку в реальности всегда есть необходимость идти на компромисс, так как все компании имеют ограниченные ресурсы, синергия ТОС и LP представляется весьма оправданной. На ее основе в рамках ресурсного менеджмента появляется возможность выявлять «узкие места» производственной системы предприятия, далее конкретизировать качественно и количественно требуемые ресурсы для «расшировки узких мест» с тем, чтобы достичь необходимого уровня конкурентоспособности системы производственного менеджмента предприятия. Параметры конкурентоспособности могут меняться в зависимости от текущей цели деятельности предприятия и условий внешней среды, в которых оно функционирует. Так, для наукоемких производств ресурсный менеджмент позволяет достичь конкурентоспособности в области снижения себестоимости конечного продукта; для инновационных технологических процессов — сокращения продолжительности этапов разработки и вывода инновационного продукта на рынок; для массового производства — сокращения времени цикла на производство единицы изделия; для материалоемких или энергоемких производств — компенсации используемых материалов организационными технологиями, позволяющими сократить их расход на единицу изделия.

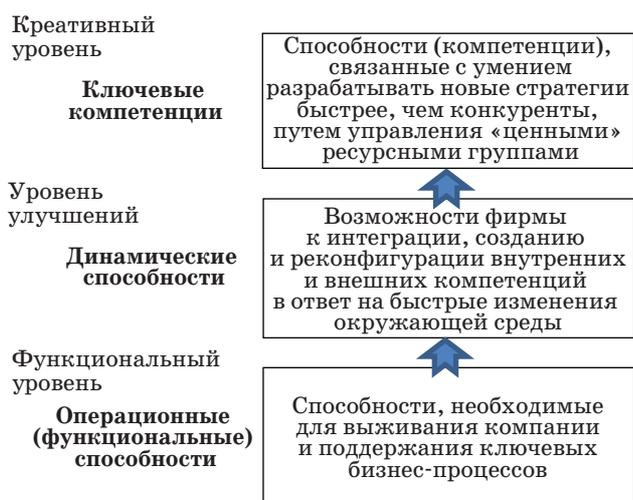
Теория RBV концептуально основывается на принципиально иной позиции по сравнению с LP и ТОС, чем и обосновывается ее научная и практическая обособленность. Имея аналогичную первым двум теориям основную стратегическую

цель — достижение долгосрочной конкурентоспособности, она сосредоточивает фокус управленческого внимания не на потоке создания добавочной ценности (LP) или не на его отдельных звеньях (ТОС), а исключительно на ресурсных группах. При этом основная дискуссия лежит в научном поле — какие ресурсные группы нужно считать носителями ключевых компетенций. Истоком ресурсной концепции принято считать точку зрения Б. Вернерфельта, который впервые указал на «...полезность анализа фирмы скорее с точки зрения ее ресурсов, чем продуктов...». В новое направление управления бизнесом ресурсный подход выделился в начале 90-х гг. прошлого века. Главный тезис RBV состоит в том, что источником экономических рента являются присущие только этой фирме ресурсы. При этом внимание акцентируется на способности комбинировать имеющиеся ресурсы и тем самым создавать стратегические возможности развития организации.

Центральное понятие RBV трактуется следующим образом: ресурсы — «это специфические относительно фирм активы, которые трудно, если вообще возможно, имитировать» [13]. Эти ресурсы, способные генерировать ренты, Р. М. Грант определяет как «индивидуальные». Под «недифференцированными» понимают вводимые ресурсы, которые «...не характеризуются специфичностью относительно конкретной фирмы...» [14]. RBV, изучая значимость влияния различных ресурсных групп на результат деятельности компании и ее стратегическую конкурентоспособность, особое значение придает рекомбинации ресурсов в ответ на сложившуюся рыночную ситуацию. Таким образом, по мнению авторов RBV, компания обеспечивает требуемые ключевые компетенции, уделяя самое пристальное внимание не формальному анализу факторов производства и управлению ими, а качественному состоянию ключевых ресурсных групп.

В настоящий момент выделяют две концептуальные вариации RBV. Первая из них, традиционная, или структурная, версия исходит из того, что фирмы функционируют на рынках с предсказуемыми параметрами поведения. Комбинация ресурсов задается не самой фирмой, а диктуется процессами, происходящими на рынке. Слабым местом классического подхода является его статичность и отсутствие ответа на вопрос, как ресурсное обеспечение предприятия может адаптироваться к изменениям в рыночной обстановке [15].

Решение данной проблемы первым пытался найти Дж. Тис с соавторами [13], предложивший дополнить RBV методом «динамических способностей» и включить в предмет анализа и управления такие составляющие, как компетенции (способности) и организационный процесс.



■ Рис. 3. Иерархия способностей организации

Динамические способности предприятий являются важными компонентами их конкурентоспособности в рыночных условиях, при этом они во многом определяются имеющимися интеллектуальными ресурсами.

Таким образом, вторая вариация (динамическая, или процессная, концепция) считает, что влияние на формирование комбинаций ресурсов оказывают внутрифирменные процессы, а приносимые ресурсные ренты рассматриваются в духе концепции предпринимательских рент Й. Шумпетера. На наш взгляд, динамическая (процесс-

ная) концепция является наиболее современной и позволяет в полной мере анализировать и оценивать бизнес-процессы промышленных предприятий. Впервые иерархия организационных способностей (компетенций) была проанализирована Д. Коллизом [16] в 1994 г., им было высказано предположение, что она состоит из трех уровней (рис. 3).

На настоящий момент ресурсная теория, как видно из анализа, методологически является наименее проработанной. Это находит свое отражение в том, что LP и ТОС анализируются и сравниваются на основе результатов их практического внедрения, в то время как RBV в деятельности промышленных предприятий представлена крайне эпизодически.

Заключение

Проведенный анализ эволюции основных школ ресурсного управления, состояния современного ресурсного менеджмента промышленного предприятия, особенностей его подходов, их структурных компонент позволил сформировать сравнительную оценку их достоинств и недостатков и выявить основные пути совершенствования практического ресурсного управления. Результаты исследования говорят об актуальности развития методологии и создания концептуальной модели формирования и достижения долговременных конкурентных преимуществ промышленных предприятий.

Литература

1. Акулов В. Б. Неоклассическая теория фирмы (рациональность экономических субъектов, решение проблемы рыночного равновесия). <http://economy.ru.com/teoriya-organizatsii-rf/neoklassicheskaia-teoriya-firmyi-ratsionalnost-29955.html> (дата обращения: 03.11.2014).
2. Machlup F. Theories of the Firm: Marginalist, Behavioral, Managerial // The Theory of the Firm: Critical Perspectives on Business and Management. — N. Y.: Routledge, 2000. P. 49–80.
3. Womack J. P., Jones D. T. Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation. — N. Y.: Simon and Schuster, 2003. — 400 p.
4. Liker J. The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer. — N. Y.: McGraw-Hill, 2004. — 330 p.
5. Moore R., Scheinkopf L. Theory of Constraints and Lean Manufacturing: Friends or Foes? <http://www.tocca.com.au/uploaded/documents/lean%20and%20toc.pdf> (дата обращения: 03.11.2014).
6. Коуэн О. Теория ограничений и бережливое производство вместе. [http://www.up-pro.ru/library/production_](http://www.up-pro.ru/library/production_management/lean/vmeste_teoriya_ograicheij_i_berezhlyvoe_proizvodstvo.html)
7. Леоншина И. В., Мебадури З. А. Производственные концепции: совместное применение теорий управления производством // Российское предпринимательство. 2010. Вып. 2. № 12(174). С. 42–46.
8. Чакраворти С. Формула успеха: Бережливое производство и Теория ограничений. <http://www.klubok.net/article2571.html> (дата обращения: 03.11.2014).
9. Клейнер Г. Б. Ресурсная теория системной организации экономики // Российский журнал менеджмента. 2011. Т. 9. № 3. С. 3–28.
10. Prahalad C. K., Hamel G. The Core Competence of the Corporation // Harvard Business Review. 1990. Vol. 68. N 3. P. 79–91.
11. Goldratt E. M. Late Night Discussions on the Theory of Constraints. — Great Barrington: North River Press, 1998. — 71 p.
12. Ozeki K. How to Improve Toyota Production System Flow Factory Performance in 6 Days by 60% Increase // TOCICO Intern. Conf. 10th Annual Worldwide

Gathering of TOC Professionals, TOCICO, Chicago, IL, 2012. http://c.ymcdn.com/sites/www.tocico.org/resource/resmgr/2012_conf_pdfs/ozeki_katsumi_toc_ico_20120.pdf (дата обращения: 03.11.2014).

13. Тис Д. Дж., Пизано Г., Шуен Э. Динамические способности фирмы и стратегическое управление // Вестник СПбГУ. 2003. Сер. 8. Вып. 4. С. 133–185.
14. Грант Р. М. Ресурсная теория конкурентных преимуществ: практические выводы для формулирова-

ния стратегии // Вестник СПбГУ. Сер. 8. 2003. Вып. 3. С. 43–75.

15. Евдокимова С. В. Подходы к проблеме развития динамических способностей организации в сверхконкурентной среде // Прикаспийский журнал: управление и высокие технологии. 2013. № 2(22). С. 131–139.
16. Collis D. J. Research Note: How Valuable are Organizational Capabilities? // *Strategic Management Journal*. 1994. Vol. 15. Winter Special Iss. P. 143–152.

UDC 338.312

doi:10.15217/issn1684-8853.2015.1.105

Modern Models of Industrial Enterprise Resource Management

Balashova E. S.^a, PhD, Econ., Associate Professor, elenabalashova@mail.ru

^aSaint-Petersburg Polytechnic University, 29, Polytechnicheskaya St., 195251, Saint-Petersburg, Russian Federation

Purpose: Ensuring competitiveness of business when the market is stagnant and the competition is strong is a difficult administrative task which cannot be solved by traditional methods. The fundamental problem of modern industrial enterprise management is reaching and holding a competitive advantage. The purpose of this work is systematization of modern models of industrial enterprise resource management and identification of their influence on how enterprises achieve steady competitive advantages. **Results:** The major resource management schools were systematized: lean production, theory of constraints, resource-based view. Their comparative analysis showed that similar goals (cost optimization and profit maximization) are achieved in completely different ways: by minimizing waste in lean production, by increasing productive capacity in TOC, by creating key competitive advantages in RBV. In practice, using the approaches of these resource management schools can result in better quality of finished goods, lower operating expense, profit maximization and achieving competitive advantages. It was shown that organizational structures of companies, depending on the chosen model of resource management, can greatly differ in their approaches to holding or delegating the major functional areas of activity. **Practical relevance:** The proposed systematization of modern resource management models can help you choose the model most appropriate for certain market conditions and achieve steady competitive advantages.

Keywords — Resource Management, Lean Production, Theory of Constraints, Resource-Based View, Resources, Competitive Advantage.

Reference

1. Akulov V. B. *Neoklassicheskaya teoriya firmy (ratsional'nost' ekonomicheskikh sub'ektov, reshenie problemy rynochnogo ravnovesiya)* [Neoclassic Theory of Firm (Rationality of Economic Subjects, Solution of the Problem of Market Balance)]. Available at: <http://economy.ru.com/teoriya-organizatsii-rf/neoklassicheskaya-teoriya-firmyi-ratsionalnost-29955.html> (accessed 03 December 2014).
2. Machlup F. Theories of the Firm: Marginalist, Behavioral, Managerial. In: *The Theory of the Firm: Critical Perspectives on Business and Management*. New York, NY, Routledge, 2000. Pp. 49–80.
3. Womack J. P., Jones D. T. *Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation*. New York, NY, Simon and Schuster, 2003. 400 p.
4. Liker J. *The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer*. New York, NY, McGraw-Hill, 2004. 330 p.
5. Moore R., Scheinkopf L. *Theory of Constraints and Lean Manufacturing: Friends or Foes?* Available at: <http://www.tocca.com.au/uploaded/documents/lean%20and%20toc.pdf> (accessed 03 December 2014).
6. Kouen O. *Teoriya ogranichenii i berezhlyvye proizvodstvo vmeste* [Theory of Restrictions and Economical Production Together]. Available at: http://www.up-pro.ru/library/production_management/lean/vmeste_teoriya_ograincheij_i_berezhlyvye_proizvodstvo.html (accessed 03 December 2014).
7. Leonshina I. V., Mebaduri Z. A. Production Concepts: Combined Use of Theories of Production Management. *Rossiiskoe predprinimatel'stvo*, 2010, iss. 2, no. 12(174), pp. 42–46 (In Russian).
8. Chakravorti S. *Formula uspekha: Berezhlyvye proizvodstvo i Teoriya ogranichenii* [Formula of Success: Economical Production and Theory of Restrictions]. Available at: <http://www.klubok.net/article2571.html> (accessed 03 December 2014).
9. Kleiner G. B. The Resource-Based View and the System Organization of Economy. *Rossiiskii zhurnal menedzhmenta*, 2011, vol. 9, no. 3, pp. 3–28 (In Russian).
10. Prahalad C. K., Hamel G. The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 1990, vol. 68, no. 3, pp. 79–91.
11. Goldratt E. M. *Late Night Discussions on the Theory of Constraints*. Great Barrington, MA, North River Press, 1998. 71 p.
12. Ozeki K. How to Improve Toyota Production System Flow Factory Performance in 6 Days by 60% Increase. *TOCICO International Conference: 10th Annual Worldwide Gathering of TOC Professionals*, TOCICO, Chicago IL, 2012. Available at: http://c.ymcdn.com/sites/www.tocico.org/resource/resmgr/2012_conf_pdfs/ozeki_katsumi_toc_ico_20120.pdf (accessed 03 December 2014).
13. Teece D. J., Pisano G., Shuen A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta*. Ser. 8, 2003, iss. 4, pp. 133–185.
14. Grant R. M. The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta*. Ser. 8, 2004, iss. 3, pp. 43–75.
15. Yevdokimova S. V. Approaches to the Development of Organisational Dynamic Capabilities in Hyper Competitive Environment. *Prikaspiyskiy zhurnal: Upravlenie i vysokie tekhnologii*, 2013, no. 2(22), pp. 131–139 (In Russian).
16. Collis D. J. Research Note: How Valuable are Organizational Capabilities? *Strategic Management Journal*, 1994, vol. 15, winter special iss., pp. 143–152.