

**ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСНОГО ПІДХОДУ ФОРМУВАННЯ
СТРАТЕГІЇ**

**USING OF A RESOURCE MARCH TO THE FORMATION OF
STRATEGY**

Обґрунтовано доцільність застосування ресурсного підходу формування стратегії в сучасних умовах та досліджені основні ключові поняття ресурсної концепції.

Ключові слова. *Стратегія, ресурсна концепція, компетенції, ресурси.*

Substantiated the expediency of using the resource approach to the formation of strategy in today's conditions and investigated the basic key concepts of resource concept.

Keywords. *Strategy, resource concept, scope, resources.*

Вступ. В наш час, коли зовнішнє середовище динамічно змінюється, загострюється конкурентна боротьба, виникає потреба у розробці ефективної стратегії на підприємствах. Незважаючи на значну кількість літератури, присвячену цим питанням, єдиних підходів до визначення і формування стратегії немає. Раніше (в рамках школи планування І.Ансоффа або школи позиціонування М.Портера) суть стратегії визначалась в оптимальному пристосуванні підприємства до його зовнішнього середовища, тобто концепція стратегії була реактивною. Однак школа планування розвивалась в умовах стабільного зовнішнього середовища, продукт характеризувався простотою та стандартністю і, як правило, суть стратегії зводилась до ефективного управління ресурсами підприємства. В тих умовах, коли розвивалась школа позиціонування, зовнішнє середовище було мінливе і продукт достатньо складний, тому стратегія, як визначення і стабілізація унікальної позиції компанії, вирішення компромісів і оптимальний підбір видів діяльності,

повністю була актуальною і відповідала тим умовам. Вона була заснована на трьох допущеннях: галузь це сукупність непов'язаних між собою підприємств; суть стратегії – створення високих вхідних бар'єрів; рівень невизначеності низький.

За останні роки природа і границі конкуренції на більшості світових товарних ринках змінилась під впливом глобалізації бізнесу, безперервності оновлення технологій та інших факторів. В умовах відкритості ринків ресурсів, розширення можливостей і подолання бар'єрів їх залучення, суттєво зменшується їх вплив на забезпечення конкурентних переваг. Тому підприємствам доцільно в цих умовах обирати стратегію розвитку, яка базується на підвищенні ефективності використання внутрішньої ресурсної бази і розвитку внутрішніх здатностей підприємства. Тобто тепер, коли від підприємства вимагається випереджальне створення, утримання та розвиток специфічних для нього ресурсів і компетенцій – виникає необхідність в проактивній стратегії. В зв'язку з цим, актуальним є застосування підходів і методів ресурсної концепції, яка до пояснення причин конкурентоспроможності підприємства ставить його внутрішні ресурси і здатності, які можуть стати причиною стійкої стратегічної переваги підприємства.

Постановка завдання. Метою статті є обґрунтування доцільності застосування ресурсного підходу формування стратегії та розгляд існуючих поглядів на ключові поняття цієї теорії, визначення місця ключових компетенцій в системі формування стратегії та порядок їх аналізу.

Результати. Ресурсний підхід до формування стратегії почав активно розвиватись у 90-х роках ХХ ст. Хоча відправною точкою прийнято вважати статтю 1984 р. Б. Вернерфельта «Ресурсне трактування фірми», який вперше вказав на необхідність аналізу підприємства скоріше з точки зору її ресурсів ніж продуктів. Але справжній інтерес до ресурсного підходу виник після виходу у 1990 р. статті К. Прахалада і Г. Хемела «Ключова компетенція корпорації», в якій автори корені переваг перед конкурентами пропонували

знаходити в ключових (стрижневих) компетенціях. При розробці цієї ідеї вони використовували образ «дерева компетенцій», в якому стовбур та великі гілки – основна продукція підприємства, гілки менші – підрозділи, а листя, квітки, плоди – кінцева продукція. По результатах дослідження ними було зроблено висновки, що не можна аналізувати дерево звертаючи увагу лише на квітки чи листя, і при цьому не надаючи потрібної уваги його кореневій системі. За думкою К.Прахалада та Г.Хемела, коренева система, яка забезпечує життєздатність і стійкість всього дерева, – це ключові компетенції підприємства [7]. На початку 1990-х ресурсний підхід сформувався у новий напрям теорії стратегічного управління і отримав відображення в працях Дж.Барні, Р.Гранта, І.Дірекса, Д.Коллінза, К.Кула, С. Монтгомері, М.Петераф, Р.Рамелта, Д.Тиса та ін.

Головним тезисом ресурсної концепції є те, що стійкий успіх підприємства залежить від наявності у нього унікальних ресурсів і організаційних здатностей, які є джерелами економічних рент та визначають конкурентні переваги окремого підприємства.

Для оперування інструментарієм ресурсної концепції, необхідно визначитись із її ключовими поняттями – «ресурси», «рента», «компетенції», «здатності». Так, поняття «ресурси» і «ренти» були введені ще на етапі розвитку економічної теорії. Під рентою ще з праць Д. Рікардо економісти розуміють доходи від володіння цінними рідкісними ресурсами. До цінних ресурсів, що приносять доходи у вигляді ренти відносять цінні ділянки землі, переваги місцеположення, патенти та авторські права. В свою чергу підприємницький ризик у невизначеному і складному середовищі є також джерелом ренти (премія новатору). Саме ці два види ренти є головними в рамках ресурсної концепції.

Згідно з підходом послідовника ресурсної концепції Дж. Барні, ресурси – це всі активи, здатності, організаційні процеси, інформація, знання, які контролюються підприємством і надають можливості розробляти і реалізовувати стратегії, що забезпечують підвищення рівнів раціональності та

ефективності підприємства [1]. Ресурси відповідно до ресурсної концепції можна поділити на відчутні і невідчутні. Так, до відчутних можна віднести натуральні ресурси (земельні ділянки), матеріальні ресурси (обладнання, сировина), фінансові ресурси (власний та позиковий капітал). До невідчутних ресурсів відносяться ті активи, що не пов'язані з людьми (торгова марка, патенти, ноу-хау, репутація), та невідчутні людські ресурси (сильні лідери, знання та вміння, досвід, командна робота, корпоративна культура). Чим більш унікальними є ресурси, якими володіє підприємство, тим більшу вигоду (ренду) воно потенційно може отримати. Однак, слід зазначити, що важливою умовою успішного функціонування підприємства є не просто ресурси, а здатність підприємства перетворювати їх в компетенції.

Поняття «компетенція» в прямому значенні цього слова означає коло повноважень будь-якого органу чи посадової особи або знання чи досвід в тій чи іншій області. К.Прахалад та Г.Хемел дають наступне визначення компетенції: «Компетенція – це така сукупність умінь і технологій, яка дає компанії можливість надавати специфічну корисність споживачам. [8]. І.Б. Гурков визначає компетенції як «знання чи вміння для отримання, використання та створення ресурсів» [2]. Єфремов В.С. дає наступне визначення компетенції: «компетенція – це інформаційний ресурс, який містить досвід, знання та навички про спосіб організації та управління ресурсами і бізнес процесами (здатностями) організації для досягнення поставлених цілей, носієм якого індивідуально чи колективно є робітники» [3]. В.А. Верба та О.М. Гребешкова наводять наступне визначення компетенції: «компетенції підприємства – це невід'ємна складова його стратегічних активів, яка віддзеркалює комплекс колективного знання, досвіду та здатностей підприємства, що в поєднанні з унікальною технологією дозволяє створювати (підтримувати) конкурентні переваги та забезпечувати неповторну відмітність підприємства у певному ринковому оточенні» [1]. Узагальнюючи існуючі точки зору можна дати наступне визначення: компетенції – це здатність підприємства правильно використовувати і удосконалювати існуючі ресурси та створювати

нові для підвищення цінності кінцевого продукту, що повністю задовольнить потреби споживача, та надасть підприємству певні конкурентні переваги. Вважаючи, що необхідні ресурси визначають характеристиками продукції, можна побудувати ланцюжок створення компетенції підприємства (рис.1).



Рис.1. Порядок формування ключових компетенцій підприємства

Порядок аналізу ключових компетенцій буде складатись із наступних етапів:

1. аналіз властивостей товарів і послуг;
2. аналіз і визначення необхідних ресурсів, що забезпечують формування зазначених властивостей;
3. ідентифікація здатностей, що сприяють використанню чи створенню зазначених ресурсів.
4. визначення ключових компетенцій.

Слід зазначити, що за К. Прахаладом та Г. Хемелом для ідентифікації ключових компетенцій, вони повинні відповідати наступним вимогам [5]:

- **Ключові компетенції повинні забезпечувати доступ до більшості ринків** (Чи обмежується компетенція одним видом бізнесу? Чи охоплює компетенція декілька видів бізнесу, як існуючих, так і нових?);
- **Ключові компетенції повинні вносити суттєвий внесок у створення кінцевої продукції, що враховує запити споживачів** (Чи є компетенція джерелом сильної диференціації? Чи дозволяє компетенція генерувати достатню якість та вигоду для споживачів?);

- **Ключові компетенції важко скопіювати конкурентам** (Наскільки конкурентам важко дублювати ключову компетенцію? Наскільки іншим структурам важко зрозуміти як підприємство робить те, що робить?).

На сьогоднішній день конкуренція проявляється в самих різних планах (рис.2). Для того, щоб створювати і підтримувати ринкове та інтелектуальне лідерство в глобальному масштабі та у довгостроковій перспективі, підприємству необхідно одержати перемогу на всіх рівнях [5].

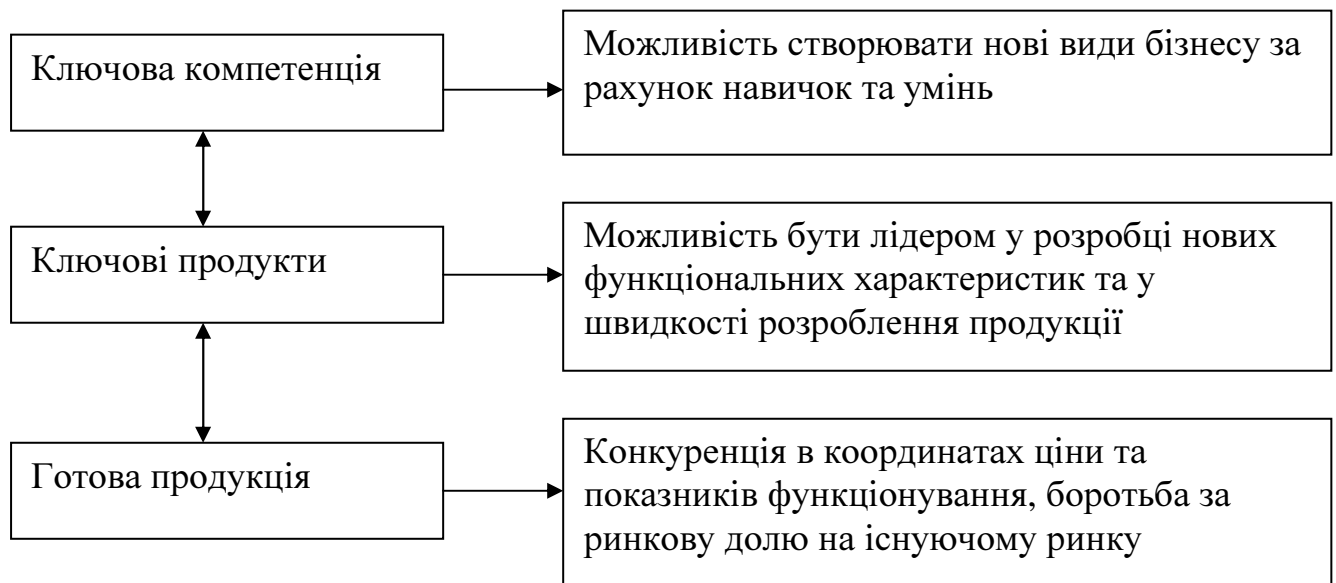


Рис.2. Конкуренція на трьох рівнях [5].

Результати аналізу і виявлення ключових компетенцій дасть змогу підприємству управляти та розвивати свої ключові компетенції.

Задачами управління ключовими компетенціями є:

- отримання доступу до нових знань та їх засвоєння (як правило, одним із розповсюджених видів доступу є найм нового співробітника з необхідними новими знаннями, але задачі менеджерів полягають, крім того, у створенні умов для отримання цих знань. Для досягнення успіхів необхідно постійно відслідковувати процес отримання знань та здійснювати їх впровадження);

- інтегрування чисельності потоків знань (встановлення конкретних і досяжних цілей дозволить навчатися новому та сфокусувати увагу підприємства на вирішенні проблем інтегрування нових знань і з старими. Для досягнення успіхів у навчанні і реалізації необхідно, щоб до команд, які працюють над проектами, входили члени різних функціональних підрозділів);
- подолання різниці в культурах (в різних культурах є різні пріоритети, відмінності навчання. Коли співробітництво починається в контексті накоплених знань в рамках різних культур виникають конфлікти і нерозуміння. Для досягнення успіху важливе значення має міжкультурна спільна діяльність);
- вміння забувати (домінуюча логіка підприємства або правила, якими люди звикли користуватись, з часом можуть стати основною перешкодою для наступного навчання. Для досягнення успіху необхідно вміти забувати старі зразки);

На нашу думку компетенції можна зобразити у вигляді формули:

$$\text{Компетенції} = \text{Ресурси} * \text{Здатності}$$

Це може підтвердити той висновок, що навіть маючи в достатній кількості ресурси, але не маючи здатностей, навичок, умінь підприємство буде мати менше компетенцій і, відповідно, конкурентних переваг, ніж підприємство, що зможе правильно їх використати і розвинути. Адаже в сучасних умовах лише здатність підприємства до безперервного новаторства є причиною відносно стійких конкурентних переваг. Але така здатність повинна бути унікальною, щоб її не могли скопіювати чи придбати конкуренти. Так, якщо підприємство буде досягати успіху шляхом розвитку унікального набору ресурсів та здатностей, то конкуренти, вивчаючи його досвід і копіюючи його стратегію майже напевно не досягнуть бажаних результатів, оскільки здатності не можна купити чи продати. Іншими словами, ресурсний підхід підкреслює,

що ключем до ефективної діяльності на ринку є не повторення моделі поведінки інших фірм (які потрібно вивчати), а всебічний розвиток унікальності компанії як основи пропонування нею споживачам неповторних товарів та послуг. Графічно використання ресурсного підходу в процесі формування стратегії можна побачити на рис.3.

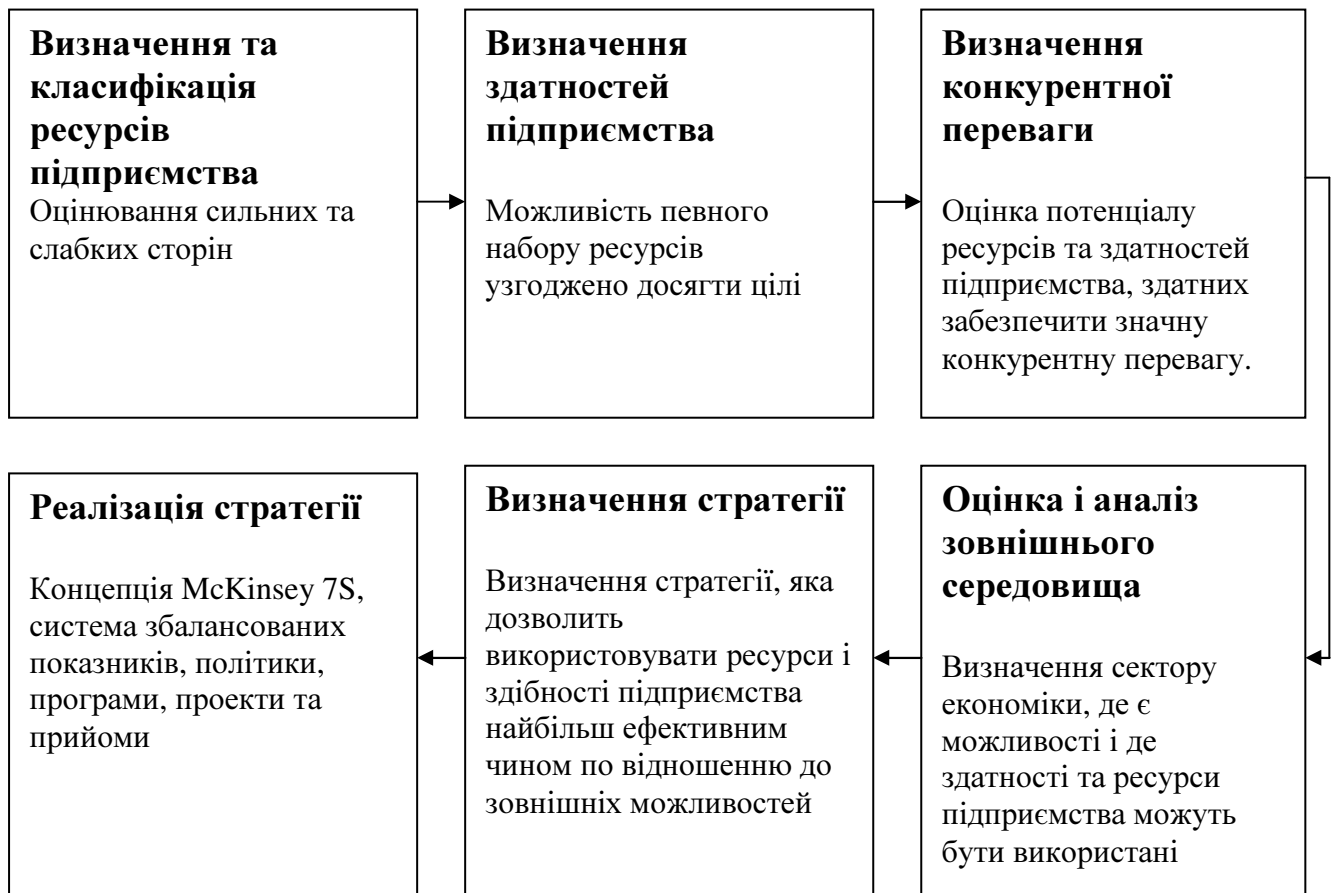


Рис.3. Ресурсна модель формування стратегії

Багаточисельні дослідження в площині стратегічного менеджменту показують, що довготривалий успіх підприємства залежить як від компетенцій, так і від динамічних здатностей. Саме низькі динамічні здатності (низький інноваційний потенціал, нездатність швидко адаптуватись до змін на ринку та управляти знаннями) є однією з найбільш важливих причин слабкої конкурентної позиції вітчизняних підприємств. Разом і з зростанням рівня конкуренції в багатьох конкурентних середовищах, з'являються нові види конкурентних переваг. Це вимагає зосередження на якості, швидкості та можливості швидкого обігу, а також високого рівня новаторства та творчості.

Доречним тут виступає вислів: «Здатність навчатися швидше, ніж ваші конкуренти, є єдиною конкурентною перевагою, що заслуговує підтримки» [6].

Висновки. Дослідження в сфері розробки стратегії пройшли довгий шлях. Більшість і з ранніх концепцій залишились актуальними й досі, а інші втратили свою актуальність. Але вже зараз зрозуміло, що і з зростанням ступеня динамічності конкурентного середовища, доцільним і ефективним є застосування ресурсного підходу до розробки стратегії. Цей підхід передбачає, що успіх підприємства не можна пояснити застосуванням конкретних методик. Успішні стратегії виробляються та реалізуються в процесі творчості та новаторства, із застосуванням усіх вмінь, досвіду і таланту, які є у підприємства. Успішні стратегії формуються виходячи з можливостей майбутнього, і меншою мірою залежать від обмежень минулого. Адже все частіше саме вбудовані в організацію управлінські компетенції, а не доступні на ринку цінні ресурси є причиною відмітних переваг підприємств. Українським підприємствам для успішного функціонування в конкурентному середовищі необхідно перш за все звернути увагу на свої внутрішні ресурси і компетенції, особливо на здатності створювати нові ресурси чи знання.

Література

1. Верба В.А., О.М. Гребешкова Проблеми ідентифікації компетенцій підприємства //Проблеми науки. – 2004. - №7. – С.23-28
2. Гурков И.Б. Стратегия и структура корпорации: учеб.пособие. – М.:Дело, 2006. – 325с.
3. Ефремов В.С., Ханьков И.А. Ключевая компетенция организации как объект стратегического анализа //Менеджмент в России и за рубежом.- 2002. -№2. - С.8-33.
4. Катькало В.С. Место и роль ресурсной концепции в развитии теории стратегического управления //Вестник СПбГУ. Сер. «Менеджмент». 2003. Вып.3. С.3-15.
5. Лайм Фазй, Роберт Рэнделл. Курс МВА по стратегическому менеджменту/ Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2002. – 608с.

6. Стратегическое управление: 17-модульная программа для менеджеров "Управление развитием организации". Модуль 4. М.: ИНФРА-М, 1999. – 321с.

7. Минцберг Г. Стратегический процесс: концепции, проблемы, решения / Г.Минцберг, Дж. Б.Куинн, С.Гошал. – Спб.:Питер, 2001. – 688с.

8. Хасси Д. Стратегия и планирование: путеводитель менеджера. – Спб.:Питер, 2001. – 384 с.

9. Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации: Учебник для вузов. Пер. с 9-го англ. изд. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 412 с.

Надійшла до редколегії 10 березня 2008р.

Стаття рекомендована до друку д.е.н Мостенською Тетяною Леонідівною