

Г.И. Кольке
**ФОРМИРОВАНИЕ МОДЕЛИ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ ОРГАНИЗАЦИИ
С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ РЕСУРСНОГО ПОДХОДА**

В статье рассмотрены проблемы, влияющие на достижение стратегических целей предприятия. Цель работы – разработка модели формирования конкурентных преимуществ организации в контексте ресурсного подхода. Для этого рассмотрены различные подходы зарубежных исследователей в области стратегического управления организациями, которые можно использовать в российской практике. Учитывая важность формирования конкурентных преимуществ организаций, на основе исследования отмечены несколько подходов, в том числе ресурсный подход, как доминирующий в мировой теории и практике стратегического управления.

Автор отмечает практическую значимость ресурсной модели, которая заключается в том, что конкурентное преимущество компании создается не только на основе ее способности собрать и использовать нужную комбинацию ресурсов, но и посредством постоянного развития существующих ресурсов и способностей и создания новых, в ответ на быстрые изменения ситуации на рынках.

По мнению автора, особое место в процессе достижения и укрепления конкурентных преимуществ предприятия принадлежит интеллектуально-производственным ресурсам (ИПР) предприятия. Автор дополнил классификацию производственных ресурсов составляющими ИПР – компетенциями и динамическими способностями. Данное дополнение обосновано тем, что без компетенций невозможно слияние производственного процесса с возможностями предприятия, а динамические способности (гибкость предприятия) показывает способность предприятия реагировать на изменения во внешней среде, тем самым проводить реорганизацию производственного процесса под требования потребителя.

Для выявления сущности интеллектуально-производственных ресурсов в обеспечении конкурентоспособности предприятия они были рассмотрены с разных сторон. В результате автором был уточнен состав интеллектуально-производственных ресурсов организации, играющих главную роль в формировании конкурентных преимуществ организации.

При разработке схемы формирования конкурентных преимуществ организации с точки зрения ресурсного подхода учитывалось влияние внешних и внутренних факторов. Подчеркнута необходимость внешней и внутренней гибкости при осуществлении управления предприятием. Показана возможность синергетического эффекта при взаимодействии интеллектуально-производственных ресурсов и дополнительных ресурсов предприятия, а также усиление эффекта при дополнении вышеуказанных ресурсов компетенциями в сочетании с внутрифирменными особенностями организации.

Ключевые слова: ресурсная концепция, стратегическое планирование, машиностроение, ресурсы организации, компетенции, конкурентоспособность

Характерной чертой современного периода развития всех без исключения цивилизованных стран является повышение в экономической деятельности роли научно-технических знаний и других результатов творческой деятельности человека. Все более широкое использование накопленного потенциала знаний обуславливает существенные изменения стратегических ориентиров предприятий и организаций: значение физических ресурсов постепенно уменьшается, тогда как значение услуг и нематериальных ресурсов неуклонно растет. Экономика России в последнее время развивалась крайне неравномерно – наблюдается разбалансировка производства и потребления ресурсов, ухудшаются условия использования имеющегося производственного и научно-технического потенциала. Все это связано, в первую очередь, с социально-экономическим развитием общества.

Для достижения максимальной эффективности использования производственных ресурсов машиностроительные предприятия разрабатывают ресурсную стратегию, в которой предусмотрены определенные пропорции. В случае отклонения от

ресурсной стратегии предприятию приходится перераспределять ресурсы как в течение производственного цикла, так и по его завершении.

В настоящее время, при введении санкций со стороны ведущих зарубежных стран, предприятия функционируют в условиях ограниченности ресурсов. Требуется модернизация экономики, а именно, привлечение новых и повышение эффективности использования существующих факторов производства. Однако, только техническое перевооружение не сможет оказать влияние на изменение существующей ситуации. Только процессное совершенствование бизнеса, а именно – техническое перевооружение с развитием компетенций кадров даст возможность так управлять ресурсами предприятия, чтобы быть конкурентоспособными на рынке в условиях динамического экономического равновесия и повысить стоимость предприятия.

Для того, чтобы стабилизировать и улучшить состояние экономики Российской Федерации в соответствии с Федеральным законом от 28 июня 2014 года № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации» должны

быть утверждены правовые акты, определяющие порядок разработки и корректировки документов стратегического планирования. Принятие закона № 172-ФЗ подтвердило актуальность проблемы стратегического управления как на уровне государства, так и компаний. Однако, для решения данного вопроса необходимо принять ряд регламентных и методических документов, позволяющих реализовать на практике данный закон.

Для развития российских исследований и практики стратегического управления ценно не только знание разных школ стратегий (которых насчитывают около десяти), но и понимание того, что многие из них уже не актуальны в условиях конкуренции XXI века. Различные подходы зарубежных исследователей в части стратегического управления, учитывая принцип преемственности, можно использовать и в российской практике. И не только использовать, но и дополнять возможности их использования.

Это касается, прежде всего, важности формирования конкурентных преимуществ организаций. Применение механизмов стратегического управления в практической деятельности сталкивается со сложностями, вызванными не только разнообразием используемых принципов, подходов и методов в этой области управления, но и множеством различных теоретических концепций. Существуют несколько основных, можно сказать, этапных парадигм стратегического управления. Российские исследователи в области стратегического управления выделяют несколько подходов:

1. Планирования - И. Ансофф «Стратегия корпораций» (1965 г.);

2. Позиционирования – Портер Е. Майкл «Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов» (1987 г.), А.А. Томпсон и А.Дж. Стрикленд «Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии» (1998 г.) и пр.;

3. Ресурсный подход – Б. Вернелфельт «Ресурсная трактовка фирмы» (1984 г.), К.К. Прахалад, Г. Хэмел «Конкурируя за будущее» (1996 г.), Дж. Барни «Ресурсы фирмы и устойчивые конкурентные преимущества» (1991 г.), В.С. Катькало «Эволюция теории стратегического управления» (2006 г.) и пр.

Таким образом, изменения внешней среды привело к тому, что с начала 1990-х годов в мировой теории и практике стратегического управления доминирует так называемый ресурсный подход.

Главный тезис ресурсного подхода состоит в том, что устойчивый успех фирмы зависит не столько от удачных инвестиций в привлекательные бизнесы, сколько от наличия у нее уникальных ресурсов и организационных способностей (компетенций), которые, являясь причиной недоступных соперникам экономических рента, определяют конкурентные преимущества данной фирмы. Иначе говоря, каждая организация обладает уникальным набором активов и именно «обладание» этим набором активов и методы

их использования отличают данную фирму от других фирм той же отрасли. Из этого положения, в частности, следует, что качество управленческих решений относительно использования имеющихся в организации ресурсов определяет стратегический успех или стратегическую неудачу организации.

Другими словами, отличительной характеристикой ресурсного подхода является концентрация на внутренних ресурсах предприятия, причем акцент в стратегии смещается на создание условий для получения недоступных соперникам рента, генерируемых компанией вследствие наличия у нее ценных и труднодоступных ресурсов. Они предлагают отказаться от традиционных схем стратегического планирования и не ограничивать стратегии имеющимися ресурсами, а отодвигать цели от ресурсов. Таким образом, ресурсный подход позволяет судить о количестве, качестве, структуре ресурсов, их достаточности для достижения целей, взаимодополняемости ресурсов, однако данный подход не в состоянии ответить на вопрос о максимально возможной степени достижения целей при данных ресурсах. Необходимо отметить, что, несмотря на достаточно большое количество публикаций по данной проблеме, встречаются различные точки зрения относительно содержательной части базовых категорий.

В 2005 году исследователи французской бизнес-школы разработали «стратегию голубого океана», целью которой является побудить компании вырваться из алого океана конкуренции путем создания для себя такой рыночной ниши, где можно не бояться конкурентов. Стратегия голубого океана предлагает отказаться делить с другими существующий — и зачастую уменьшающийся — спрос, постоянно оглядываясь при этом на конкурентов, а вместо этого посвятить себя созданию нового, растущего спроса и уходу от соперничества. Таким образом, сторонники данной стратегии склонны не ставить своей целью конкурировать с другими контрагентами.

Несмотря на то, что Клиф Боумен, О. Харари подвергают критике ресурсную концепцию стратегического управления (цель которой является повышение конкурентоспособности предприятия), возникает вопрос, а как же они тогда без соответствующих уникальных внутренних ресурсов, выявят или создадут незанятую нишу на рынке? Кроме этого, для построения «стратегической канвы» (являющейся основным инструментом стратегии голубого океана) компании необходимо определить ключевые характеристики продуктов — своих и конкурентов — являющихся предметом конкуренции в рамках данной отрасли.

Таким образом, чаще всего для крупных наукоемких предприятий и ведущих конкурентную борьбу на мировых рынках, способом обеспечения конкурентоспособности является концентрация внимания на поиске, мобилизации и наиболее полном использовании внутренних источников конкурентных преимуществ, которыми, исходя из современных концепций стратегического управления, являются

трудно копируемыми конкурентами ресурсы и компетенции предприятия, заключенные в креативном потенциале персонала и коллективных знаниях 4.

Естественно, что выявление внутренних ресурсов, являющихся уникальными, а также создания уникальных ресурсов из имеющихся в наличии внутренних ресурсах предприятия, представляющих стратегическую ценность и формирующих преимущества по сравнению с другими предприятиями. Выстраивание длительного конкурентного преимущества на основе поддержания, совершенствования и развития уникальных ресурсов и способностей должно составить основу создаваемой системы стратегического управления предприятия.

Новый взгляд на ресурсы означал, что фактически содержанием успешных стратегий стало считаться не подавление любой ценой соперника в рыночной конкуренции, а создание собственных, трудно копируемых другими фирмами организационных компетенций как залога лидерства в бизнесе.

Очевидно, что признание ресурсов как ключевого источника успеха хозяйствующего субъекта, требует выработки иного, отличного от затратного, подхода к управлению ресурсами.

Таким образом, чтобы реализовать поставленные цели, руководителям предприятий необходимо прежде всего осознать, что организация является достаточно сложной системой, приобретающей, соединяющей, потребляющей, воспроизводящей и распределяющей различные виды ресурсов. Недостаток ресурсов не позволяет экономическим субъектам успешно разрабатывать и реализовывать корпоративную стратегию, выполнять институциональные функции подчас даже в самых благоприятных внешних условиях.

Для правильного управления уникальными ресурсами необходимо определить, какие ресурсы следует отнести к данной категории.

Зарубежные исследователи рассматривали ресурсы предприятий с разных позиций ресурсного подхода (табл. 1)

Таблица 1

Мнение зарубежных авторов по поводу состава ресурсов организации (ресурсный подход)

Авторы	Особенности
Б. Вернерфельт ¹⁰	Что-либо, что может быть понятно как сильные или слабые стороны конкретной фирмы
Р.М.Грант ³	Финансовые, физические, человеческие, организационные и репутационные ресурсы
С. Дежу ⁹	Уникальные, стратегические ресурсы обеспечивают предприятию устойчивое долгосрочное конкурентное преимущество
Дж.Тис, Г.Пизано, Э.Шуен ¹¹	Эффективное функционирование экономической системы на рынке определяется рациональным использованием его производственной системы
Д.Коллиз, С. Монтгомери ⁸	Физические (недвижимость, производственные сооружения, сырье), нематериальные активы (патенты, бренды), организационные способности
Б. Вит, Р. Мейр ⁴	Материальные (сырье, земля, здания) и нематериальные (знания, организационная структура)

Как следует из таблицы, однозначного мнения у авторов по поводу составляющих ресурсов предприятия нет.

Отечественные авторы, такие как М.И. Баканов, А.П. Егоршин, И.Н. Омельченко, А.Д. Шеремет и др., также достаточно детально подошли к рассмотрению ресурсов предприятия, среди которых наиболее приоритетными выделены следующие: технические, технологические, пространственные инновационные, информационные, финансовые, экологические, политические и административные ресурсы, знания. Если обобщить мнения исследователей, то можно сделать следующий вывод. Под ресурсами организации с точки зрения ресурсного подхода, следует понимать ресурсы, которые при правильном управлении позволят реализовывать стратегии организации, позволяющие повысить эффективность и результативность ее деятельности.

Производственные ресурсы можно классифицировать также по разным признакам, которые дают возможность дальнейшего анализа производственных ресурсов и их влияния на

процессы производства, а также оценить эффективность их функционирования.

Автор в своих работах дал понятие интеллектуально-производственных ресурсов организации (ИПР) – как составляющей всех ресурсов предприятия, которые основываются на такой комбинации материальных и нематериальных ресурсов предприятия, которая обеспечивает существенные выгоды для потребителей, может быть использована применительно к разным продуктам и рынкам без какого либо ущерба для каждого из них и являются трудно копируемыми для конкурентов. Кроме этого, данные ресурсы способны порождать дополнительные ресурсы и уникальные компетенции (способности) организации⁵.

Компетенции предприятия (организационные компетенции) являются специфическим ресурсом предприятия, который приобретается путем коллективного обучения и накопления опыта. Этот ресурс, основанный на использовании технологий, знаний, умений и навыков персонала, проявляется в процессе производства и распределения продукции или услуг и представляет ценность для потребителя.

Различия между ресурсами и ключевыми компетенциями заключаются в том, в отличие от физических ресурсов, компетенции не изнашиваются, длительное использование делает их более совершенными и ценными.

Г. Хэмел выделил три обширных типа ключевых компетенций. Первый тип – компетенции, связанные с доступом к рынку, т. е. умения, помогающие максимально приблизить фирму к ее потребителям. К таким компетенциям относится управление разработкой брендов, сбытом и маркетингом, распределением продукции и логистикой. Второй тип – компетенции, позволяющие компании справляться со своими задачами быстрее, надежнее и более гибко, чем конкуренты. К подобным компетенциям относятся навыки в управлении продолжительностью цикла, запасами, качеством продукции. Третий тип – компетенции, связанные с функциональностью, такие, которые позволяют компании предоставлять потребителям очевидные преимущества,

отсутствующие у аналогичных продуктов, выпускаемых конкурентами 7.

Автор дополнил классификацию производственных ресурсов составляющими ИПР – компетенциями и динамическими способностями. Данное дополнение обосновано тем, что без компетенций невозможно слияние производственного процесса с возможностями предприятия, а динамические способности (гибкость предприятия) показывает способность предприятия реагировать на изменения во внешней среде, тем самым проводить реорганизацию производственного процесса под требования потребителя. Для выявления сущности интеллектуально-производственных ресурсов в обеспечении конкурентоспособности предприятия, необходимо рассмотрение ИПР с разных сторон.

Для конкурентного преимущества предприятия автором предлагается следующая классификация ИПР (табл. 2).

Таблица 2

Классификация интеллектуально-производственных ресурсов предприятий

Классификационный признак	Экономическое содержание
1. Рыночные активы (клиентская база, каналы дистрибуции, репутация предприятия, бренд, франшизные и лицензионные соглашения)	Число клиентов; узнаваемость бренда; доля рынка, которую занимает бренд (бренды) предприятия; стоимостная оценка бренда
2. Человеческие ресурсы (знания, опыт, квалификация персонала)	Производительность труда, удовлетворенность работой, уровень конфликтности, текучесть кадров, количество сотрудников с высшим образованием, научными званиями и степенями
3. Инфраструктурные активы (методы publicrelations, информационные технологии, связи в деловых кругах)	Узнаваемость предприятия во внешней среде, скорость разрешения профессиональных вопросов; время прохождения документов в государственных организациях
4. Интеллектуальная собственность (товарный знак, изобретения, полезные модели, промышленные образцы, ноу-хау, информация, составляющая коммерческую тайну предприятий)	Количество поданных в патентное бюро заявок на регистрацию патентов на изобретения, свидетельств на промышленные образцы, полезные модели, товарные знаки; количество внедренных изобретений; доходы от передачи прав на интеллектуальную собственность по лицензионным и франшизным соглашениям; частота обновления основных фондов
5. Организационное знание (технологии и методы ведения хозяйственной деятельности, способы коммуникации с персоналом, клиентами, деловыми партнерами, система экономической безопасности предприятий, корпоративная культура)	Прибыль и рентабельность предприятий; уровень конкурентоспособности предприятий (доля продукции (услуг) предприятия на внутреннем и внешнем рынках); рыночная стоимость предприятия
6. Компетенции промышленного предприятия	Рост потребительского (рыночного) капитала, удовлетворенность и лояльность клиентов, инвестиционная привлекательность
7. Внеоборотные и оборотные активы предприятия	Обеспечивают процесс производства
8. Пространство и время	Базовая характеристика специфики предприятия. Данные ресурсы являются неповторимыми и не допускающими эквивалентную замену другими ресурсами

С одной стороны, интеллектуально-производственные ресурсы (знания, информация, культура, образование, инженерные решения, проектные разработки, научные исследования) - это факторы производства, с другой стороны, эти ресурсы выполняют функцию генератора новых знаний.

Роль ресурсов принципиально важна и не только потому, что без них субъект не достигнет стратегической цели, а потому, что ресурсы – это потенциал организации.

В ресурсной концепции оригинально трактуется сущность стратегического управления предприятием. По мнению Андреева В.Н. «для ресурсной концепции и концепции ключевых компетенций характерен «корпоративный эгоцентризм» при рассмотрении предприятия. Считается, что компания изначально владеет уникальными ресурсами (компетенциями), а недостающие элементы может приобрести во внешней среде. Однако в данном случае нерешенными остаются вопросы формирования

уникальных ресурсов (компетенций), их стоимостной оценки, а также оценки эффективности работы предприятия в этом направлении» 1.

Практическое значение ресурсной модели заключается в том, что конкурентное преимущество компании создается не только на основе ее способности собрать и использовать нужную комбинацию ресурсов, но и посредством постоянного развития существующих ресурсов и способностей и создания новых, в ответ на быстрые изменения ситуации на рынках.

Для планирования производственных ресурсов (в том числе интеллектуально-производственных ресурсов) предприятия необходимо провести достаточно глубокий анализ как внутренней, так и внешней среды. Так как грамотное и эффективное использование ИПР приводит к синергетическому эффекту, который сопровождается резким ростом составляющих ресурсов и компетенций организации.

Автором предложена схема формирования конкурентных преимуществ организации в трактовке ресурсного подхода (рис. 1).

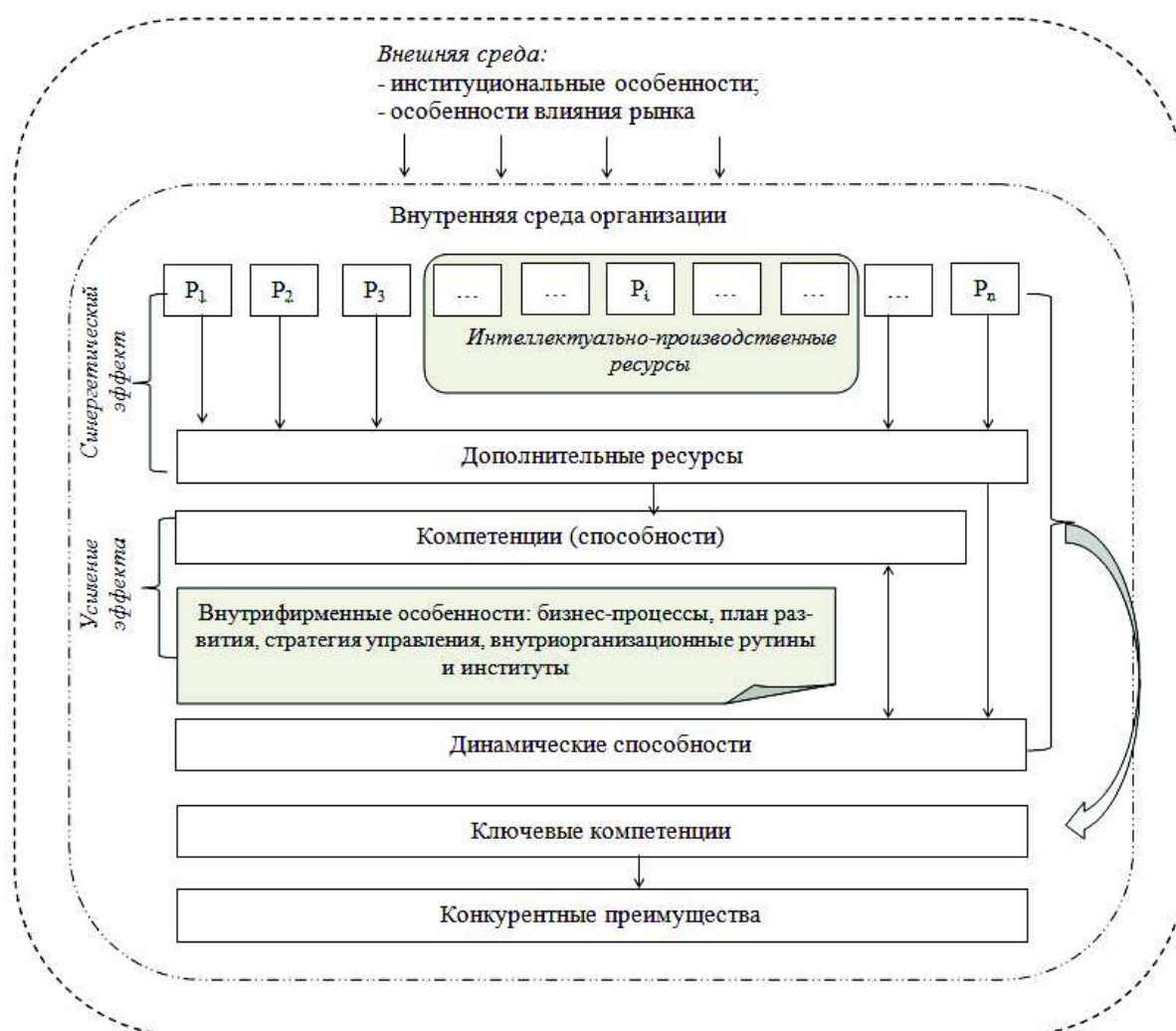


Рис. 1. Схема формирования конкурентных преимуществ организации (ресурсный подход) (составлено автором)

Таким образом, формирование конкурентных преимуществ организации с точки зрения ресурсного подхода зависит от правильного внутрифирменного планирования и управления интеллектуально-производственными ресурсами организации, которые генерируют уникальные способности и компетенции,

дающие возможность обеспечивать организации долговечность, невозможность имитации, уникальность выпускаемой продукции и оказания услуг, т.е. обеспечивать конкурентные преимущества на рынке.

Библиографический список

1. Андреев В.Н. Концепция технологического капитала как развитие ресурсного подхода к управлению Текст//Вестник МГТУ «Станкин». – 2014. - №4 (31). – С. 214-219.
2. Барни Дж. Б. Может ли ресурсная концепция принести пользу исследователям в области стратегического управления? – Да Текст// Российский журнал менеджмента. – 2009. Т.7.- № 2. – С. 71-92.
3. Грант Р.М. Ресурсная теория конкурентных преимуществ: практические выводы для формулирования стратегии Текст// Вестник СПбГУ. Сер. Менеджмент, 2003. – Вып. 3. – С. 47-75.
4. Гурков И.Б. Инновационное развитие и конкурентоспособность. Очерки развития российских предприятий. Текст– М.: ТЕИС, 2003.- 236 с.
5. Кольке Г.И. Внутрифирменное планирование интеллектуально-производственных ресурсов машиностроительных предприятий Текст /диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского. Омск, 2011
6. Маевский Д.П. Адаптация ресурсно-рыночного подхода к стратегическому планированию на промышленных предприятиях Текст/ диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского. Омск, 2006
7. Сырежкин И.М. Совершенствование системы показателей эффективности и качества. Текст– М.: Экономика, 1980. – 192 с.
8. Collis D. J., Montgomery C. A. Competing on Resources: Strategy in the 90s // Harvard Business Review. 1995. № 4. P. 118–128.
9. Fahy J., Smithee A. Strategic Marketing and the Resource Based View of the Firm // Academy of Marketing Science Review. 1999. Vol. 10. P. 1–21.
10. Peteraf M. A. The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View // Strategic Management Journal. 1993. Vol. 14. № 3. P. 179–191.
11. Self D. R., Weiner E. J., Dunlop K. W. Predicting Relative Competitive Position of Organization // Proceedings of the Annual Meeting of the Association of Collegiate Marketing Educators. Dallas, Texas, 2002. P. 56–68.

Сведения об авторе:

Кольке Галина Ивановна – кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики НОУ ВПО «Сибирский институт бизнеса и информационных технологий» (644116, Российская Федерация, г. Омск, ул. 24 Северная, д. 196, корп. 1), e-mail: galina_kolke@bk.ru.

Статья поступила в редакцию 20.02.2019 г.