

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ НА ЗАСАДАХ РЕСУРСНОГО ПІДХОДУ

Кузнецова І.О., доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту організацій, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
e-mail: inna.stream@gmail.com
ORCID ID: 0000-0003-3017-6165

***Анотація.** Завданням статті є систематизація доробок науковців щодо розвитку концепцій стратегічного управління на засадах ресурсного підходу та виокремлення його основних елементів. Визначено, що підґрунтям ресурсного підходу стала ресурсна теорія. Систематизовано розвиток понять ресурсної теорії «компетенції організації» та «здібності організації». Доведено, що здібності організації виявляються не у бізнес-процесах, а через процес їх виконання. Визначено роль здібностей організації у формуванні стійких конкурентних переваг. Доведено важливість організаційного знання як найбільш значущого ресурсу організації. Обґрунтовано, що здібності організації доречно визначати в поєднанні формалізованого та неформалізованого знання. Виокремлено головні складові здібностей організації: технологію виконання процесів та компетенції персоналу. Наведено результати досліджень найбільш важливих компетенцій менеджерів.*

***Ключові слова:** ресурсний підхід, управління, здібності організації, стійкі конкурентні переваги.*

STRATEGIC MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE ON THE BASIS OF THE RESOURCE APPROACH

Inna O. Kuznetsova, Doctor of Economics, Professor, Head Department of Management, Odessa National Economics University, Odessa, Ukraine
e-mail: inna.stream@gmail.com
ORCID ID: 0000-0003-3017-6165

***Abstract.** The task of the article is to systematize the achievements of scientists regarding the development of strategic management concepts based on the resource approach and to highlight its main elements. It was determined that the basis of the resource approach was the resource theory. The development of the resource theory concepts of «organization competence» and «organization capabilities» is systematized. It has been proven that the capabilities of the organization are revealed not in business processes, but through the process of their implementation. The role of the organization capabilities in the formation of sustainable competitive advantages is defined. The importance of organization knowledge as the most significant resource of the organization is proven. It is substantiated that it is appropriate to determine the capabilities of the organization in a combination of formalized and informalized knowledges. The main components of the organization capabilities are singled out: process execution technology and personnel competence. The results of research on the most important competencies of managers are presented.*

***Keywords:** resource approach, management, organization capabilities, sustainable competitive advantages.*

JEL Classification: M310.

Постановка проблеми. Бізнес-ландшафт сучасної організації знаходиться під впливом істотних змін зовнішнього середовища, спричинених як динамічними трансформаціями в середині галузі, так і глобальними змінами. Такі швидкоплинні перетворення поставили перед теоретиками та практиками менеджменту чимало завдань. Одним з найважливіших з них є розв'язання проблеми формування й підтримки довгострокових конкурентних переваг. Розділення їх джерел на зовнішні та внутрішні стосовно меж організації стало витокami дискусії між підходами галузевого позиціонування та ресурсним. В останні десятиріччя ресурсний підхід став домінуючою парадигмою в теорії стратегічного менеджменту.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вирішенню сучасних проблем управління підприємствами присвячено наукові праці багатьох українських вчених, як: О. Кузьмін, О. Мельник, Т. Лепейко, Н. Краснокутська, О. Ястремська. Через актуальність вирішення завдання конкурентоспроможності вітчизняних підприємств, це питання вирішується у чисельних працях науковців. Аналіз наукових досліджень дозволяє стверджувати, що значна увага в роботах приділяється оцінюванню рівня конкурентоспроможності через різноманітні інтегральні показники. Разом з тим проблема формування і підтримки факторів

конкурентних переваг, що визначають конкурентоспроможність залишається поза увагою науковців.

Відокремлення невіршених раніше частин загальної проблеми. Проблема формування унікальних чинників завдяки яким підприємства досягають та підтримують успішне положення на ринку є пріоритетною у сучасних умовах господарювання. Реалії сьогодення надають можливість конкурентні переваги легко копіювати. Це пояснює перенесення уваги на внутрішні ресурси підприємства та популярність ресурсного підходу. Стрімкий розвиток концепцій стратегічного управління на засадах ресурсного підходу вимагає систематизації доробок авторів та виокремлення основних його елементів.

Мета дослідження. Мета дослідження є систематизація доробок науковців щодо розвитку концепцій стратегічного управління на засадах ресурсного підходу та виокремлення його основних елементів.

Основний матеріал. Теорія стратегічного управління протягом її існування розвивалася у відповідь на потреби бізнесу вирішувати його проблеми. Її головним питанням є пошук джерел стійких конкурентних переваг [1]. Протягом тривалого часу їх формували з використанням інструментів позиціонування підприємства на ринку. Останнім часом увага науковців змістилася на ресурси підприємства.

Підґрунтям ресурсного підходу стала ресурсна теорія (resource-based theory) Е.Пенроуза (1959 р.), яка акцентувала увагу на розумінні фірми як «пучка ресурсів» (bundle of resources). Ресурсна теорія отримала застосування в стратегічному менеджменті завдяки роботам К.Вернерфельта (1984 р.), Р.Румельта (1984 р.), Дж. Барні (1986 р.), Дж. Колліс (1991 р.). Ресурсний підхід розглядав відмінності в економічних здобутках діяльності різних фірм, що оперують на одному товарному ринку, як результат відмінності у складі ресурсів, які має фірма та використовує. Ресурси в даному разі розглядають в широкому значенні - як все, що забезпечує функціонування фірми. Відповідно успіх діяльності організації пов'язується із відбором ресурсів.

Увага до ресурсного підходу широкого кола науковців та практиків була повернута публікацією в журналі Harvard Business Review статті К. Прахалада й Г.Хеміла (1990 р.) [2] та виходом їхньої книги в 1994 р. [3], де автори довели, що створення конкурентної переваги підприємства базується на унікальному сполученні ключових компетенцій.

Поняття „компетенція” (від латинського competens – відповідний) у прямому сенсі означає коло повноважень будь-якого посадовця, або коло питань, в яких певна особа має досвід та знання. З розповсюдженням ресурсного підходу стали відрізняти особисту компетенцію та компетенцію організації.

Ідея стосовно внутрішніх здібностей організації як важливої компоненти конкурентної переваги була висунута ще в 50-ті роки минулого століття Ф.Селзником (Selznick, 1957 р.), але повернення уваги до поняття компетенції фірми є заслугою К. Прахалада й Г.Хеміла, які визначили її як сукупність навичок, вмінь та технологій, які дозволяють компанії забезпечити своїх споживачів певною вигодою, а ключові компетенції – як унікальні вміння та якості, що виходять за межі окремих бізнес-процесів та глибоко вкорінені в організації [3].

К. Прахалад й Г.Хеміл запропонували новий погляд на конкурентні переваги фірми – замість портфелю бізнесів розглядати портфель компетенцій. Новий погляд на формування конкурентних переваг привернув увагу практиків до внутрішніх ресурсів організації. Водночас, концепція ключової компетенції К. Прахалада й Г.Хеміла має деякі суперечні положення й невіршені питання.

Перш за все, визначення ключової компетенції є неповним й утруднює розуміння її сутності, що в свою чергу утруднює створення теоретичного підґрунтя для подальшого розвитку методології її формування та опанування. Приклади ключової компетенції, що наводять науковці [2], скоріше демонструють інноваційні переваги, а з позиції теорії менеджменту якості – забезпечення профілю бажаної якості. Не представляється можливим погодитися і з точкою зору низки авторів [4; 5], котрі отожднюють ключові компетенції з нематеріальними активами. Такий підхід є досить вузьким. Ще одна пропозиція формувати ключові компетенції на основі комбінації матеріальних та нематеріальних ресурсів є вельми сумнівною через те, що в результаті простого додавання передбачається отримати неможливі для копіювання конкурентні переваги.

За таких міркувань, з точки зору автора, представляє інтерес робота Т. Дюрана [6], в якій науковець доводить, що організація використовує ресурси і в кінцевому разі створює нові потенційні можливості завдяки менеджменту процесів [6, с.286]. Англійські науковці

Г.Сталк, П.Еванс і З.Шульман стверджують, що компетенція сама по собі не забезпечує формування конкурентної переваги та ввели поняття здібність організації як сукупність бізнес-процесів, що надає можливість досягати успіху [7]. На відміну від К. Прахалада й Г.Хемела, які у компетенції підкреслюють значення технологій й виробничих навичок у їхньому оволодінні, Г.Сталк, П.Еванс і З.Шульман для визначення організаційних здатностей розглядають навички й ділову активність через призму ланцюга бізнес-процесів компанії [7, с.63].

Повністю поділяючи думку теоретиків ресурсного підходу стосовно стійких конкурентних переваг як вмілого використання ресурсів, ми вважаємо за доцільне для визначення цього явища використовувати поняття „здібність організації”. На відміну від наших попередників, ми розглядаємо її не як сукупність бізнес-процесів, що створюють можливість досягати успіху, а як вміння ефективно виконувати будь-який вид діяльності. Тобто, на нашу думку здібність виявляється не у бізнес-процесах, а через їх виконання.

Ми вважаємо, що для формування стійких конкурентних переваг замало визначити певну сукупність бізнес-процесів, необхідно знайти шляхи ефективно їх виконувати. На відміну від попередників, ми робимо акцент на тому, що здібності організації виявляються не у складі бізнес-процесів, а через їх виконання.

Загальновідомо, що успішне виконання будь-якого процесу пов'язано із досконалістю технології з використанням якої він здійснюється. Тобто можна припустити, що технологія здійснення бізнес-процесів визначає здібності організації.

Враховуючи те, що у широкому значенні технологію розуміють як обсяг знань, котрі використовують для виробництва товарів і послуг з економічних ресурсів, можна стверджувати, що технологія – це сукупність формалізованих знань про виконання процесу. Отже, процес формалізації дозволяє копіювати знання. Тому ми доходимо висновку, що технологія дійсно має вирішальне значення у здійсненні будь-яких процесів, але сама по собі не створює стійких конкурентних переваг.

Ключові здібності організації відрізняють труднощі щодо їх копіювання. Тому буде логічним для формування здібностей організації саме з такою відмінною властивістю скористатися здобутками концепції створення організаційного знання І.Ноака й Х.Такеучі. Науковці доводять, що знання в сучасній економіці стає найбільш значущим ресурсом та концентрація уваги на русі знань впливає на конкурентні переваги фірми. На відміну від своїх попередників, котрі розглядали організацію як систему оброблення інформації і тому безпосередньо знання визначали як формалізоване і систематизоване, вчені в понятті „знання” виділили важливу складову: неформалізоване знання, яке „існує на рівні індивіду й майже не формалізується, що утруднює як його передачу, так і копіювання” [8, с.17].

Виходячи з того, що в ресурсній концепції акцентується увага на знаходженні стійких конкурентних переваг, можна стверджувати, що невід'ємною складовою ключових здібностей організації повинні бути компетенції персоналу як носій неформалізованого знання.

Отже, здібності організації ми розглядаємо як вміння виконувати будь-які види діяльності, котрі в кінцевому разі утворюють ланцюг цінності організації. Вищенаведені розміркування дозволяють обґрунтовано стверджувати, що здібності організації реалізується через дві складові, котрі є носіями формалізованого та неформалізованого знання, а саме: технологію та компетенції персоналу. У даному разі технологія є носієм формалізованих знань про можливість найбільш ефективно виконувати процеси в організації. Людська складова доповнює її як носій неформалізованих знань й у такий спосіб створює перепони для імітування конкурентами.

Все вищесказане дозволяє запропонувати такі власні визначення:

- здібність організації – це інтеграція технології виконання процесів та компетенцій персоналу, яка забезпечує організації результативну діяльність на ринку;
- ключова здібність організації – це здібність або сукупність здібностей, яка дозволяє створити унікальну цінність для споживача і у такий спосіб забезпечує стійкі конкурентні переваги організації на ринку.

Таким чином, ми пропонуємо у якості внутрішнього джерела конкурентних переваг розглядати ключові здібності організації, зміст яких відрізняється складовими, що уособлюють формалізовані та неформалізовані знання:

- технологія – носій формалізованого знання;
- компетенція – носій неформалізованих знань.

Дослідженню компетенцій в сучасних умовах приділяється значна увага. На наш погляд,

у формуванні організаційних здібностей найбільш важливими є компетенції менеджерів, оскільки їх праця визначає стратегічні напрямки розвитку організації, їх знання забезпечують ефективне використання ресурсів і в кінцевому разі формує її результативність.

Нами було проведено анкетне опитування 42 підприємств малого бізнесу Одеської області. Респонденти відповіли на низку питань стосовно прийняття управлінських рішень та компетенцій менеджерів.

Серед найбільших проблем, що заважають прийняттю управлінських рішень респонденти назвали «перевантаженість керівника поточними завданнями та дефіцит часу для прийняття рішень» [9]. Такі відповіді були підтверджені і ранжуванням компетенцій, що є важливими для успішної роботи менеджера (Рис. 1)

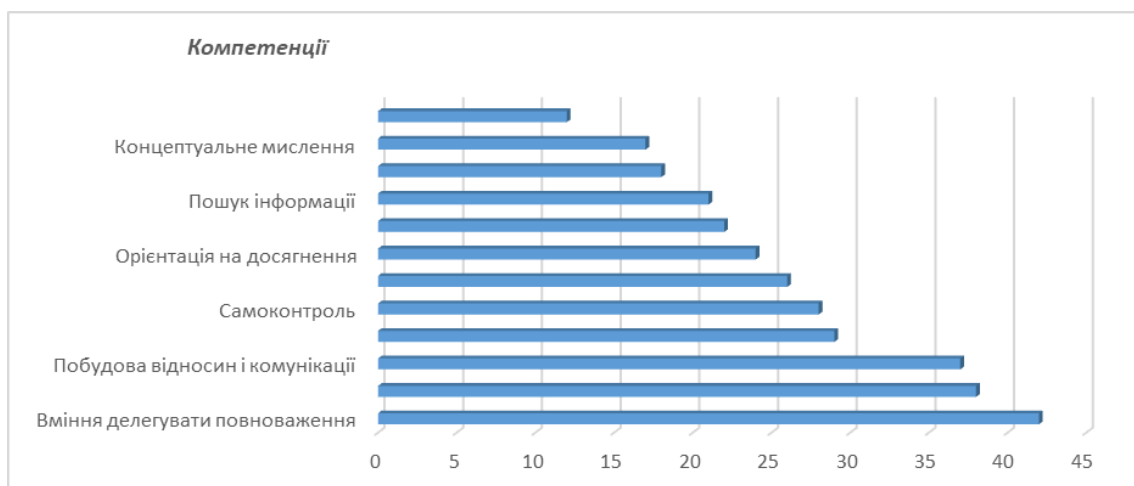


Рис. 1. Найбільш важливі компетенції менеджерів за оцінкою респондентів

Джерело: складено автором за результатами дослідження

Найбільш важливою компетенцією було визначено вміння делегувати повноваження. Ця ж компетенція була вказана як пріоритетна і у відповідях на питання «Яких компетенцій не вистачає молодим керівникам?». Тобто вона була визнана як одна з найскладніших для молодих керівників, що пояснюється побоюваннями погано виконаних завдань підлеглими та втратою контролю. Делегування повноважень в менеджменті є основою функції організації, в той же час нами визначено недостатність навиків молодих управлінців саме за цією компетенцією. Безумовно, організація, яка надає можливість розвивати ці навички молодим керівникам, отримає значні переваги перед конкурентами.

Висновки.

1. систематизація доробків науковців стосовно розвитку ресурсного підходу надає можливість стверджувати, що акцентування уваги підприємства на ресурсах створює підґрунтя для формування стійких конкурентних переваг;

2. на відміну від попередників ми вважаємо, що здібність організації виявляється не у бізнес-процесах, а через їх виконання. Обґрунтовано, що здібності організації реалізуються через дві складові, котрі є носіями формалізованого та неформалізованого знання, а саме: технологію та компетенції персоналу;

3. виходячи з провідної ролі управління у механізмі ланцюга отримання цінності, можна стверджувати, що оволодіння цим процесом у повному обсязі забезпечить унікальну конкурентну перевагу. Формування моделі компетенцій менеджера та надання рекомендацій щодо їх оволодіння є умовою удосконалення процесу управління та об'єктом майбутніх досліджень.

Список літератури

1. Balabash O., Kuznetsova I., Levytska I., Zaika S., Skrypko T. Strategic management of the enterprise: analysis of sectoral determinants // Independent journal of management & production (IJMP). 2022. Vol.13. Issue 3. P. 196-214
2. Prahalad, C.K., Hamel, G. The core competence of the corporation, Harvard Business

Review. 1990. Vol. 68. №. 3. P. 79-91

3. Hamel G., Prahalad C. K. *Competing for the Future*. - Boston: Harvard Business School Press, 1994. 327 p.

4. Barney J. B. The resource-based theory of the firm. *Organization Science*. 1996. № 7 (5). С. 459–472.

5. Winter S.G. *Knowledge and Competence as Strategic Assets. The Competitive Challenge*. Cambridge, MA: Ballinger, 1987. P.159-184

6. Дюран Т. Алхимия компетенции .Стратегическая гибкость: Пер. с англ. «Олимп – Бизнес». 2005. С. 281-305

7. Stalk G., Evans P., Shulman L. *Competing on capabilities: the new rules of corporate strategy*. *Harvard Business Review*. 1992. March-April, P.57-69

8. Нонака И., Takeuchi Х. Компания – создатель знания. Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах. Пер. с англ. «Олимп – Бизнес», 2003. 384с.

9. Кузнецова, І., Сокуренько І. Аналіз практичних аспектів прийняття управлінських рішень в малому бізнесі. *Економічний аналіз*. 2023. Т. 33. № 1. С. 219-226.

References

1. Balabash O., Kuznetsova I., Levytska I., Zaika S., & Skrypko T. (2022). Strategic management of the enterprise: analysis of sectoral determinants. *Independent journal of management & production (IJMP)*. 13, 3, 196-214.

2. Prahalad, C.K., Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation, *Harvard Business Review*. 68, 3, 79-91.

3. Hamel G., Prahalad C. K.(1994). *Competing for the Future*. - Boston: Harvard Business School Press/

4. Barney J. B. (1996). The resource-based theory of the firm. *Organization Science*, 7 (5), 459–472.

5. Winter S.G. (1987). *Knowledge and Competence as Strategic Assets. The Competitive Challenge*. Cambridge, MA: Ballinger.

6. Dyuran T. A. (2005). Ilimiya kompetencii. Strategicheskaya gibkost: Per. s angl. «Olimp – Biznes». 2005.

7. Stalk G., Evans P., Shulman L. (1992). *Competing on capabilities: the new rules of corporate strategy*. *Harvard Business Review*. 1992. March-April, 57-69.

8. Nonaka I., Takeuchi H. (2003). *Kompaniya – sozdatel znaniya. Zarozhdenie i razvitie innovacij v yaponskih firmah*. Per. s angl. «Olimp – Biznes».

9. Kuznetsova, I., Sokurenko I. (2003). *Analiz praktychnykh aspektiv pryiniattia upravlinskykh rishen v malomu biznesi. Ekonomichnyi analiz*. 33, 1. 219-226 [In Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 12.08.2023

Прийнята до публікації 15.08.2023