

УДК 005.7

Козлов И.Д., Кондрашин Р.Д.

студенты

*Сибирский государственный аэрокосмический
университет имени академика М. Ф. Решетнева*

РАЗРАБОТКА МЕТОДИКИ РЕСУРСНОЙ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

Аннотация: В статье рассматривается актуальность формирования комплексного инструментария разработки ресурсной стратегии развития предприятия. Предложен поэтапный алгоритм формирования ресурсной стратегии развития, основывающийся на ряде классических методов стратегического менеджмента.

Ключевые слова: стратегия, инструменты, ресурс, развитие, менеджмент, предприятие.

Kozlov I. D., Kondrashin R. D.

Students

Siberian State Aerospace

Academician M. F. Reshetnev University

DEVELOPMENT OF THE METHODOLOGY OF THE RESOURCE STRATEGY OF ENTERPRISE DEVELOPMENT

Abstract: The article considers the relevance of the formation of a comprehensive toolkit for the development of a resource strategy for the development of an enterprise. A step-by-step algorithm for the formation of a resource development strategy based on a number of classical methods of strategic management is proposed.

Keywords: strategy, tools, resource, development, management, enterprise.

В настоящее время существует огромное количество методов, сформированных для разработки ресурсной стратегии организации основными недостатками которых являются излишняя описательность рассматриваемого явления, однобокость учета определенных факторов, концентрация только на количественных, либо только на качественных оценках, трудоемкость, низкое качество проработки исследовательского инструментария и ряд других проблем.

В связи с этим, актуальным становится формирование такого исследовательского инструментария, который бы дал возможность комплексно охватить проблематику, учитывал наработки наиболее продвинутых методов разработки ресурсной стратегии, имел разработанную методическую базу.

Воспользуемся методом Р. Гранта [1, с. 47] и предложим алгоритм, соответствующий ресурсному подходу Р.Гранта и формы отчетности для анализа ресурсов и способностей компании, а также для формирования оптимизированной ресурсной стратегии.

Первым этапом является идентификация ресурсов и способностей. Однако, целесообразно изначально провести анализ внешней среды, используя типовую матрицу SWOT-анализа (рис.1).

Матрица SWOT-анализа помогает принять решения, как использовать возможности и реагировать на угрозы, реализуя силу или преодолевая слабости. Иными словами, целью проведения матричного SWOT-анализа является формирование таких характеристик силы предприятия, чтобы нейтрализовать опасности и полностью использовать возможности, а также преодолеть слабости.

		Возможности (O)	Угрозы (T)
		1. 2. ...	1. 2. ...
Сила (S) 1. 2. ...		Наступление – использование сильных сторон для максимального использования возможностей	Приспособление – использование силы для преодоления угроз
Слабость (W) 1. 2. ...		Оборона – ликвидация слабости для использования возможностей	Выживание – ликвидация слабости для преодоления угроз, возможен уход с рынка

Рис. 1. Матрица SWOT-анализа

Далее выделим, согласно модели Р. Гранта следующие выборочные ресурсы и способности предприятия.

Ресурсы и способности необходимо оценивать по нескольким основным факторам. Одними из таких факторов выступают:

- 1) Важность: какие ресурсы и способности наиболее важны для получения конкурентного преимущества?
- 2) Приоритетность: какие сильные и слабые стороны у данных ресурсов и способностей по сравнению с конкурентами?

Заполним атрибуты ресурсов и способностей с позиции создания устойчивых конкурентных преимуществ на будущих рынках. Для этого, в качестве основного инструмента анализа, в дополнении к модели Р. Гранта, используем метод VRIO, разработанный Д. Барни [2, с. 13], который базируется на основных постулатах RBV в стратегическом менеджменте (о гетерогенности и немобильности ресурсов). VRIO-анализ позволяет оценить ресурсы и способности компании по четырем критериям: ценность (value), редкость (rarity),

имитируемость/воспроизводимость (imitability) и организованность (organization).

Оценка ресурсов и способностей по этим критериям с учетом выявленных изменений внешней среды дает возможность выявить наиболее важные для формирования конкурентного преимущества компании ресурсы и способности, а также определить стратегические последствия их использования.

Таблица 1

Анализ ресурсов и способностей компании по методу Д. Барни

	Наименование ресурсов и способностей	Ценность	Редкость	Воспроизводимость	Организованность	Стратегически важно	Сильная или слабая сторона
	Ресурсы						
	Способности						

Заполнение таблицы производится с помощью обозначений, где:

«+» - стратегически важный ресурс или способность;

«-» - стратегически неважный ресурс или способность;

V - сильная сторона по сравнению с конкурентами;

X - слабая сторона по сравнению с конкурентами.

Перейдем к группировке ресурсов и способностей по стратегической важности, что даст понимание о том, какую сторону компании они представляют - слабую или сильную. Представим результаты группировки в аналитической таблице 2.

Таблица 2

Группировка ресурсов и способностей по стратегическим направлениям и сторонам силы/слабости компании

Наименование групп ресурсов и способностей	Наименование ресурсов и способностей	Стратегически важно	Сильная/слабая сторона
Стратегически важные Сильные стороны			
Стратегически важные Слабые стороны			
Стратегически неважные Сильные стороны			
Стратегически неважные Слабые стороны			

Определим стратегические направления развития компании, а также существующие ресурсы и способности, которые могут помочь в их реализации. При этом, стратегические направления развития, которые можно реализовать в компании, также будут иметь впоследствии стратегическую оценку для компании (стратегическую важность/неважность), а также представлять собой силу/слабость организации по сравнению с конкурентами. Результаты анализа представим в таблице 3.

Таблица 3

Стратегические направления развития и их оценка

Стратегические направления	Ресурсы и способности	Стратегически важно/ неважно	Сильная/ слабая сторона
1.	1.1. 1.2.		
2.	1.1. 1.2.		

Получив необходимые данные, приступаем к формированию итогового списка стратегических целей и сводим данные в таблицу 4.

Таблица 4

Итоговый список стратегических целей предприятия

Финансы
1.
Клиенты
1.
Внутренние бизнес-процессы
1.
Обучение и развитие
1.

Итоговый список стратегических целей преднамеренно выполнен в соответствии с требованиями построения сбалансированной системы показателей. В конечном итоге это позволит не только сформировать систему стратегических целей развития на основе системы сбалансированных показателей по 4 базовым ее направлениям, но и разработать показатели оценки, наиболее точно описывающие экономический и социальный виды эффектов от реализации конкурентной стратегии по каждому из 4 направлений.

В заключительном этапе, используя данные, полученные в результате анализа, составляется карта стратегических целей на основе системы сбалансированных показателей, где показано, как стратегические цели взаимосвязаны друг с другом по отдельным блокам (обучение, бизнес-процессы, клиенты и финансы).

Подводя итог проведенному нами исследованию, сравним разработанную нами модель формирования ресурсной стратегии и существующие модели. Возьмем за основу модели, подробно рассматривавшийся в данной работе (модель Портера, модель Гранта, модель Барни, Модель SWOT-анализа). Результаты представим в аналитической таблице 5.

Таблица 5

Сравнительный анализ некоторых моделей и предложенной

модели

Критерий оценки	Мод. М. Портер а	Мод. Грант а	Мод. Барни	SWOT анализ	Мод. BCG	Мод. ADL/L С	Разработ анная модель
Универсальность	-			+		+	+
Комплексный подход	+	-	-	+	-	-	+
Наличие определенной алгоритмизации (последователь ности процедур)	+	+	-	+	-	+	+
Экономичность	+	-	-	-	+	-	-
Гибкость	+	+	+	+	+	+	+
Динамичность	+	+	+	+	+	+	+
Системность	+	+	-	+	-	+	+
Наличие бл анков корпоративной оценки и отчетности	-	-	-	+	+	+	+
Возможность оценки сильных сторон организации	+	-	-	+	-	+	+
Возможность оценки слабых сторон организации	+	-	-	+	-	+	+

Возможность оценки угроз организации	+	-	-	+	-	+	+
Возможность оценки возможностей организации	+	-	-	+	-	+	+
Учет скр ытого конкурентного потенц иала органи зации	-	-	-	-	-	-	+
Возмож ность построе ния многоугольников конкурентоспос обности	-	-	-	-	+	+	+
Наличие разв итого оценочного аппарата	-	-	-	+	-	+	+
Возможность моделирования конкурентного поведения участников целевого рынка	+	-	-	+	+	+	+
Учет	-	-	-	-	-	+	+

жизнен ного цикла организации							
Наличие системы и критериев оценки эффективности достигнутых результатов	-	-	-	-	-	-	+

Использованные источники:

1. Грант Р. М. Ресурсная теория конкурентных преимуществ: практические выводы для формулирования стратегии // Вестник СПбГУ. 2003. № 3(8). - с. 47.

2. Barney, J. Firm resources and sustained competitive advantage / J. Barney // Journal of Management 17 (March), 1991.