

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РЕСУРСНОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Н. Н. Чепелева

В статье рассматриваются теоретические основы формирования и реализации ресурсной стратегии с целью определения ее сущности, положения в системе стратегических планов предприятия, а также их взаимосвязь с основными теоретическими концепциями, традиционно используемыми наукой в стратегическом управлении. Для уточнения характеристики развития ресурсной теории автор акцентирует внимание на эволюции понятия «ресурсы». Принципы построения ресурсной стратегии и определение ее специфических особенностей позволяют получить представление о феномене ресурсной стратегии, а также ее роли и значении в процессах стратегического планирования и управления предприятием с позиции ресурсной теории.

В современных условиях успешность и высокую эффективность деятельности предприятий определяют совокупность и состояние его ресурсов. Как у теоретиков, так и у практиков не вызывает сомнения факт значительного влияния на результаты работы хозяйствующих субъектов знаний и информации, которые уже не первое десятилетие рассматриваются как ресурс, фактор производства, позволяющий добиваться высокой конкурентоспособности [6, с. 142; 17, с. 39-40]. Тем не менее, при единодушии взглядов на источник конкурентных преимуществ и осознании значимости и широкого применения стратегического управления,

налицо парадоксальное невнимание исследователей к ресурсной стратегии как к самостоятельному стратегическому плану предприятия, имеющему в настоящее время приоритетное значение. Автор предлагает свой взгляд на выяснение причин сложившейся ситуации и возможные варианты выхода из нее. Прежде всего, наряду с развитием ресурсной теории следует учесть эволюцию понятия «ресурсы» и необходимость их классификации с целью конкретизации объектов и сферы влияния ресурсной стратегии. Отсутствие типологии, по мнению автора, заводит развитие ресурсной теории в тупик, поскольку четко не опре-

делено, что относить к ресурсам [25, с. 11-12] и каковы свойства их видов. Это к тому же является ключевым положением для описания методологии формирования ресурсной стратегии. Также важным является определение иерархии стратегических планов предприятия для уточнения позиции ресурсной стратегии в их совокупности, что существенным образом может повлиять на процессы стратегического планирования и организационную структуру предприятия. В статье автор предлагает совокупность принципов построения ресурсной стратегии, обуславливающих методические основы ее формирования и связанных с процессами ее создания, реализации и корректировки. Классификация объектов ресурсной стратегии, конкретизация ее назначения и методика формирования, по мнению автора, будут способствовать дальнейшему развитию ресурсного взгляда на природу фирмы и обогатят ресурсную теорию в целом.

Стратегическая теория фирмы и развитие ресурсного подхода — взгляд на предприятие как совокупность ресурсов

Ресурсная теория, известная также как ресурсная концепция или ресурсный взгляд на природу фирмы [10, с. 3], появилась в середине XX в., однако вошла в число ведущих теорий, объясняющих происхождение фирмы, лишь в конце указанного столетия [25, с. 11]. Предметом изучения данной теории явились экономические ресурсы предприятия, используемые при производстве товаров (работ, услуг).

Поводом для возникшего к данной теории интереса послужило стремительное изменение условий функционирования хозяйствующих субъектов, причем это изменение требовало от предприятий, пытающихся каким-либо образом закрепиться на занимаемом сегменте рынка, высокого уровня конкурентоспособности. К этому времени в научной литературе уже предпринимались попытки предложить в качестве источника повышения или удержания конкурентоспособности и внешние, и внутренние факторы [1, 20, 31, 32]. Однако становилось все более очевидно, что отыскать такой источник во внешней среде, подверженной постоянным и непредсказуемым изменениям, не представляется возможным. Это и вывело ресурсную теорию в разряд наиболее востребованных с точки зрения отыскания средств, подконтрольных предприятию не только в процессе привлечения, но и использования и улучшения, обеспечивающих успешную дея-

тельность, устойчивость рыночных позиций, совершенствование и развитие. Ресурсная теория объясняла природу фирмы как совокупность ее взаимосвязанных ресурсов, которые принадлежат предприятию или привлекаются на временной основе, поддаются совершенствованию, защищаясь тем самым от возможности их копирования конкурентами, упрочняя положение предприятия и обеспечивая определенный уровень конкурентоспособности.

Хотя данная теория обращена внутрь предприятия, несправедливо упрекать ее в изолированности от внешнего мира [25, с. 12], ведь определить, что обеспечивает предприятию конкурентное преимущество, а значит, и выживаемость во внешней среде, можно было только сопоставив результаты работы с конкурентами, причем они напрямую зависели от того, как складывалась ситуация на рынке. Следовательно, для того чтобы правильно определить приоритетные направления развития конкретного предприятия и сформировать процессы стратегического управления, нужно было владеть информацией о внешней среде, так как именно ее состояние и определяло, какие из ресурсов предприятия обеспечивают конкурентоспособность.

В 1990-е гг. среди руководителей российских предприятий нередко встречалось мнение, что «рынок — это умение крутиться» и что ни о каких стратегических планах нельзя говорить вообще [2]. Однако практика опровергла это суждение, поскольку наибольшего успеха, как в России, так и за рубежом, добивались предприятия, которые формировали стратегические планы и стремились их реализовать.

В связи с этим стратегическое управление стало широко распространенным, что способствовало дальнейшему развитию стратегической теории фирмы.

Как уже было отмечено, ресурсная теория была не единственной теорией, пытающейся объяснить, как необходимо строить и эффективно реализовывать стратегические планы. Широкую популярность получил также транзакционный (контрактный) подход, представляющий, что «экономия издержек — лучшая стратегия» [25, с. 11], и, следовательно, те фирмы являются успешными, которые «...в силу своего особого контрактного устройства обеспечивают экономию транзакционных издержек» [25, с. 10]. Данный подход утратил свои позиции по нескольким причинам. Во-первых, в рамках этого подхода сложно было применить стратегическое управление, так как «у контрактов никаких стратегий быть не может»

[25, с. 11]. А во-вторых, стратегия сокращения издержек довольно ограничена по своей сути, и рано или поздно наступает момент, когда она уже не дает ответа на вопрос относительно поиска источника конкурентоспособности. Сама идея постоянной экономии не настолько эффективна, как кажется на первый взгляд, и в современных условиях исчерпала себя.

В более поздний период транзакционный подход получил развитие в рамках предпринимательской теории фирмы (конец 1990-х — начало 2000-х гг.), а также выделялись процессный подход и поведенческая теория фирмы, которые предлагали в качестве стратегического процесса ее рост и развитие, то есть понимание того, что стратегия — это действия руководителей и организационные механизмы.

Все перечисленное делало ресурсную теорию более привлекательной по сравнению с другими теориями. Во-первых, она практически неиссякаема, так как невозможно представить себе заключительный этап совершенствования ресурсов. При условии, что под ресурсами понимается все, что позволяет добиваться конкурентных преимуществ, она предоставляет руководителям и исследователям творческую свободу действий, что является неперемнным атрибутом стратегического управления. Ведь только руководитель может принять решение относительно принятия сформированной стратегии, опираясь во многом на свой опыт, интуицию, управленческий талант. А во-вторых, широкое понимание ресурсов увеличивает горизонт действий предприятия по укреплению своих преимуществ.

Широта подхода к пониманию сущности ресурсов позволила относить к ним все, что обеспечивает успех деятельности. При этом становилось очевидно, что наиболее уникальными являются те ресурсы, которые сложно скопировать конкурентам. Защитить от копирования ресурсы в условиях свободного движения капитала, рабочей силы и доступа к материальным ресурсам невозможно, и в таких условиях источником повышения конкуренции стали знания и информация, что привело к появлению теоретического подхода, основанного на знаниях. Его основное отличие от ресурсного подхода состояло в том, что он рассматривал знания в качестве такого же ресурса, как и все остальные ресурсы предприятия. Тем не менее, знаний самих по себе недостаточно для поддержания конкурентоспособности предприятия. Они, являясь особым ресурсом предприятия (но все же ресурсом), помогают правильно использовать остальные ресурсы, и в

случае необходимости (что зависит от рыночной ситуации) сами также требуют развития.

Необходимо отметить, что ресурсная теория нуждается в дополнении: знания — такой же ресурс (согласно подходу, основанному на знаниях), но это особый ресурс в силу своих характеристик, которые, впрочем, есть у каждого из ресурсов.

Таким образом, появляются ресурсы, связанные со способностями, знаниями, умениями предприятия, развивающиеся (динамические) и представляющие собой компетенции использовать все ресурсы предприятия. Недостатком этого подхода, являющегося продолжением ресурсного подхода, является неясность в идентификации ресурсов и их применении в силу нематериального характера последних. Однако сложность их быстрого копирования конкурентами даже при условии идентификации делает этот подход привлекательным для стратегического управления.

Рассматривая преимущества и недостатки каждого подхода к пониманию цели существования предприятия, его границ, организации, функционирования, создания конкурентных преимуществ и стоимости, Л. Тамбовцев [25, с. 28] указывает в качестве недостатков ресурсного подхода то, что он не дает ответа на ряд перечисленных вопросов. В частности — о создании и существовании фирмы, ее границ, структуры, а предполагаемый механизм создания стоимости также недостаточно освещен и вызывает сомнения.

Соглашаясь с тем, что конкурентные преимущества находятся внутри предприятия и обеспечиваются его ресурсами, можно предложить как способ функционирования предприятия в рамках ресурсной теории их развитие и реализацию в зависимости от условий, в которых действует предприятие, и с учетом состава и состояния его ресурсов (табл.).

Сформулировав ответ на этот вопрос, реально сформировать оптимальную для предприятия организационную структуру, назначение которой — обеспечить реализацию ресурсов, представляющих конкурентные преимущества. Соответственно, границы предприятия определяются совокупностью его ресурсов, а само существование объясняется потребностью реализовать потенциал предприятия (сложная комбинация, совокупность его ресурсов) с целью не только извлечения прибыли и совершенствования предприятия, но и творческого самовыражения, преобразования окружающей среды, удовлетворения потребностей на основе осознания ответственности за

Таблица

Решение проблемных вопросов стратегической теории фирмы с точки зрения ресурсного подхода

Теоретический вопрос	Предлагаемое решение
Существование	Реализация и развитие потенциала предприятия (совокупности ресурсов) в процессе удовлетворения существующего спроса на товары (услуги), использование возникающих преимуществ
Границы	Определяются составом ресурсов, принадлежащих предприятию и подверженных воздействию с его стороны (создание или привлечение, развитие, использование, защита)
Организация	Структура предприятия обеспечивает реализацию ресурсов, представляющих его конкурентные преимущества, и развитие на их основе динамических компетенций
Функционирование	В зависимости от состава ресурсов, обеспечивающих конкурентные преимущества, используются методы управления, направленные на их развитие, что определяет механизмы взаимодействия внутри предприятия как между подразделениями, так и между отдельными сотрудниками
Конкурентные преимущества	Любой вид ресурсов, обеспечивающий в данный момент времени высокий рыночный рейтинг предприятия среди конкурентов
Механизм создания стоимости	Обеспечивается неповторимой совокупностью ресурсов, так как созданием предприятий, организацией их функционирования и реализацией потенциала занимаются отдельные лица, отличающиеся друг от друга своей индивидуальностью

результаты своих действий. Ценность для потребителей создается именно неповторимой совокупностью ресурсов, так как созданием предприятия, организацией его функционирования и реализацией потенциала занимаются отдельные лица, отличающиеся друг от друга и обладающие индивидуальностью.

Таким образом, необходимо отметить привлекательность ресурсной теории при решении вопросов, возникающих в процессе стратегического управления. Среди положительных качеств можно перечислить нацеленность на внутреннюю среду предприятия, что позволяет ему управлять своим рейтингом конкурентоспособности. Учитывая потребности внешней среды, силу конкуренции и конъюнктуру рынка можно идентифицировать конкурентные преимущества предприятий в составе их ресурсов и добиваться их дальнейшего развития. Это не только закрепляет рыночное положение и ведет к улучшению результатов деятельности, но и защищает предприятия от возможности быстрого копирования действий конкурентами, а также получению социального, экологического, технического и ряда других эффектов (табл.).

Сложность, с которой столкнулись приверженцы ресурсной теории, состояла в идентификации различных видов ресурсов, принадлежащих предприятию, в отсутствии их классификации и описания специфических характеристик каждого вида, вызванное слишком широким представлением о самом понятии

«ресурсы». Не имея четкого представления о том, какими ресурсами предприятие обладает и как их отличить, а тем более управлять ими, сложно аргументировать выбор методов стратегического управления. Прежде чем перейти к рассмотрению данной задачи и предложить вариант решения, необходимо отметить, что понятие «ресурсы» также претерпевало значительные изменения в ходе развития ресурсной теории.

Эволюция понятия «ресурсы» в экономической теории

Понятие «ресурсы», как ключевое для ресурсного подхода, требует внимательного рассмотрения с целью уточнения сущности, их классификации и определения специфических признаков различных видов ресурсов, что способствует дальнейшему формированию ресурсной концепции предприятия. С самого момента появления в русском языке оно всегда относилось к экономической сфере. Под ним понимались «денежные средства, ценности, запасы, возможности, источники...». То есть оно является многозначным и определяет порой противоположные категории, например, «средства» и «источники средств» [13, с. 756; 14]. Именно неоднозначность перевода и разнообразие средств, необходимых предприятию для осуществления деятельности, привели к тому, что понятие «ресурсы» идеально подошло для краткого и емкого описания этого разнообразия и, безусловно, очень удобно в ис-

пользовании. Тем не менее, каждое средство, являющееся фактором производства и используемое предприятием в процессе функционирования, требует индивидуального подхода в управлении, ведь, как уже было отмечено, они могут кардинально отличаться. Поскольку ресурсная теория отталкивается от того, что источником конкурентных преимуществ предприятия являются его ресурсы, а их состав и состояние у всех предприятий различны, следовательно, они обладают и разным уровнем конкурентоспособности. Все это и подтолкнуло к необходимости разобраться более детально в том, что скрывается под таким обширным понятием, имеющим для предприятий, в соответствии с ресурсной теорией, первостепенное значение.

Развитие экономической мысли способствовало переосмыслению исследуемого понятия. Согласно предложенной теорией постиндустриального общества классификации экономических систем, в доиндустриальную эпоху, связанную в основном с сельским хозяйством, основным ресурсом являлась земля. Промышленная революция способствовала формированию индустриальной экономической системы, представлявшей в качестве основных ресурсов капитал и труд. После социально-технической революции, пришедшей на смену постиндустриальной экономической системе, наиболее важным ресурсом в экономике уже выступают знания [21, с. 156]. Именно в это время знания и информация также начинают рассматриваться как ресурсы, что не удивительно. Несмотря на то, что они не обладают материально-вещественной формой и часто не могут быть даже зафиксированы документально, а храниться «в головах» сотрудников, это, безусловно, ресурс, так как использование его приносит обладателю экономические выгоды, хотя информация и знания сами по себе «ничего не производят» [16]. Более того, этимология слова «ресурс» свидетельствует о том, что информация и знания даже в большей степени ресурс, чем, например, полезные ископаемые. Дело в том, что в переводе с древнефранцузского «resourdre означает „подниматься снова, вставать еще раз”. Его корневой смысл... — возобновление» [14], что очень походит к характеристике именно таких ресурсов, как знания и информация, способности, и других, являющихся, в отличие от природных ресурсов, неисчерпаемыми, возобновляемыми, способными к развитию в течение неопределенно длительного периода времени. Поскольку предмет экономической науки основан на «ограничен-

ности ресурсов и неограниченности потребностей» [14], данные виды ресурсов и стали в современных условиях значительно востребованными и общепризнанными.

Однако их актуальность не может уменьшить значимость других факторов производства — земли, капитала, труда и способности человека к предпринимательской деятельности. Все они взаимозависимы, используются в производстве и сами по себе, и действительно, ничего не производят.

Благодаря использованию в производстве ресурсы предприятия становятся его активами, если они «востребованы и находятся в достаточном количестве для получения эффекта от обладания ими» [26] и способностями. Ресурс можно назвать активом, если «он используется в процессе обмена, связанного с хозяйственной деятельностью, и оказывает... положительное воздействие на положение его владельца...» [26]. Данное определение по своей сути соответствует определению, принятому в бухгалтерском учете.

Активы — факторы, которыми предприятие владеет (есть юридическое подтверждение этого) и управляет (целенаправленно использует в производстве и получает экономическую выгоду) [31, с. 33-46]. Согласно классификации, принятой в бухгалтерском учете, активы могут быть оборотными и внеоборотными (в зависимости от продолжительности использования), материальными и нематериальными (в зависимости от наличия материально-вещественной формы), но всегда их присутствие можно подтвердить юридически [5, с. 121, с. 131, с. 183].

Способности — сложная категория, связь активов и навыков, они неосязаемы, нематериальны, попытки их документирования условны, оценка возможна только по косвенным признакам, что чревато различными фальсификациями.

Нужно отметить, что в ходе исторического развития понятие «ресурсы» все в большей степени перемещается из материальной сферы в нематериальную, неосязаемую сферу. Знания, творческие способности, информацию сложно представить и оценить, более того, оценка их может в разных условиях значительно колебаться. Невозможность документального подтверждения способностей не означает их отсутствия и вместе с другими перечисленными недостатками ресурсного подхода не освобождает от необходимости классификации и описания признаков, используемых предприятиями в современных условиях ресурсов.

Прежде всего, обращает на себя внимание трансформация принятой ранее в экономической науке классификации ресурсов «земля, труд, капитал и предпринимательство» в другую классификацию «информационные, трудовые, материальные, финансовые ресурсы» [14]. Необходимо также отметить, что какой-то единственной принятой всеми классификации ресурсов сегодня не существует и представленную классификацию можно увидеть в разных источниках в несколько ином виде, с различными отклонениями в составе ресурсов, но все их объединяет то, что они наряду с материальной составляющей обязательно включают и нематериальную. Причем трудовые ресурсы присутствуют во всех классификациях, ведь труд и предприимчивость невозможно рассматривать в отрыве от человека, а автономность нематериальных ресурсов крайне сложно доказать. Таким образом, можно утверждать, что если материальная составляющая ресурсов предприятия подробно изучена, охарактеризована и представлена в научной литературе, то нематериальная, неосознаваемая часть в силу своих специфических особенностей, которые были вкратце описаны выше, является тем проблемным участком ресурсной теории, который трудно как игнорировать, так и учесть в стратегическом планировании предприятия. С одной стороны, всем понятна необходимость разработки мероприятий, направленных на управление данным видом ресурсов и их развитие, с другой — не существует общепризнанных методик, позволяющих это сделать, поскольку сложность возникает не только с их идентификацией и оценкой, но и с описанием характеристик самих ресурсов. Например, дискуссии велись относительно границы между способностями сотрудника предприятия и самого предприятия как хозяйствующего субъекта [25, с. 13].

Но поскольку все перечисленные ресурсы, как уже было отмечено, взаимосвязаны и непосредственно участвуют в осуществлении производственного процесса, обеспечивают его, их целесообразно считать обеспечивающими ресурсами. Характерным признаком этих ресурсов также является то, что предприятие предпринимает в их отношении какие-либо целенаправленные действия, замещая недостаток одного избытком других для обеспечения процессов своей жизнедеятельности. На сегодняшний день можно выделить в составе обеспечивающих ресурсов следующие [29]:

— материальные: земля (земельные участки), капитал (оборудование, здания, под-

вижной состав и т. п.), финансы (денежные средства и приравненные к ним активы, например, инструменты рынка ценных бумаг), материальные запасы (сырье, материалы, запасы, незавершенное производство). К ним относятся все имеющиеся у предприятия оборотные и внеоборотные активы, в том числе нематериальные активы (патенты, лицензии), имеющие материальную основу и (или) подтвержденные документально. К ним относятся и средства и предметы труда, составляющие материальную основу продукта;

— трудовые: количество, квалификация и стаж работы всех категорий персонала предприятия;

— нематериальные: знания, информация, взаимоотношения и опыт, навыки и умения, предприимчивость и способности. Эти ресурсы косвенно проявляются в более высоких, по сравнению с конкурентами, эффективности производства и величине прибыли. Их отличительной особенностью является то, что они не имеют материально-вещественной формы, общепринятых методов идентификации и оценки; определить их присутствие можно только путем сравнения у различных хозяйствующих субъектов состояния материальных и трудовых ресурсов, процессов и результатов. Однако невозможность их точного документального подтверждения не означает их отсутствия. Как указано в [22], в случаях, «когда невозможно оценить возмущающий фактор какой-либо среды в силу его идеальности оценку проводят, измеряя уровень изменений в состоянии среды». Наличие умения сотрудничать, организовать производственные процессы, создать новый продукт или услугу невозможно документально подтвердить или оценить до реализации. «Активы связаны с наличием, а способности — с выполнением» [4]. Сложностью также является точное определение затрат на привлечение, развитие и поддержание в актуализированном состоянии данных ресурсов.

Наряду с обеспечивающими ресурсами необходимо отметить наличие у различных экономических систем, к которым относятся и предприятия, базовых ресурсов — времени и пространства [10, с. 10]. Это — неповторимые ценные незамещаемые ресурсы. Если на обеспечивающие ресурсы предприятие способно каким-то образом воздействовать (привлекать и создавать, реализовывать и развивать, ликвидировать или обменивать и т. д.), то базовые ресурсы невозможно чем-либо заменить и в целом они не поддаются влиянию со стороны

предприятия. Поскольку данные ресурсы не являются индивидуальным отличием какого-либо предприятия и существуют в неизменном виде, они могут быть включены в ресурсную теорию в качестве необходимых условий осуществления деятельности предприятий, но не объектов управления.

Так, например, временные ресурсы позволяют учитывать в стратегических планах предприятия сроки поставок, от них зависит гибкость и своевременность управленческих решений. Более того, в последнее время увеличивается число рынков, развитие которых связано с фактором времени. Временной фактор в целом имеет такое же значение для предприятия, как и объем информации, потому что принятие решения сегодня иногда важнее, чем завтра, несмотря на то, что оно более взвешенно. За потерянное время информация, на основе которой принимается решение, может устареть и стать неактуальной для руководителя [3, 9].

Итак, развитие теории способствовало и развитию понятия «ресурсы», которые стали рассматриваться как средство, позволяющее достичь стратегической цели. Под ресурсами стали подразумевать «производственные блага, созданные природой или людьми», которые «нужны для создания конечных товаров и услуг». То есть расширение термина происходило (кроме прочего) под воздействием ресурсной концепции предприятия, которая позволяла объяснить его успех какими угодно, в том числе неосязаемыми, нематериальными причинами. Задачей дальнейшего исследования является выделение в составе обеспечивающих ресурсов предприятия таких ресурсов, или их сочетания, которые обеспечивают ему конкурентные преимущества и являются стратегически важными. При этом важно учесть, что, во-первых, состав таких ресурсов у всех предприятий различен, и, во-вторых, он может меняться в связи с развитием потенциала самого предприятия, представляющего собой совокупность всех его ресурсов, или изменением рыночной ситуации, которая, предоставляя ему возможности развития, и определяет состав ресурсов, обеспечивающих конкурентные преимущества.

Стратегические ресурсы — источники конкурентных преимуществ и объекты ресурсной стратегии предприятия

Итак, ресурсный подход как направление стратегической теории фирмы, подразумевающий под источником конкурентных преимуществ

исключительную совокупность ресурсов предприятия, предполагает, что в их составе, образующем потенциал предприятия, есть такие ключевые ресурсы, за счет использования которых оно и удерживает свои рыночные позиции, достигая цели стратегического управления, — стратегические ресурсы.

Однако какие-либо средства, которые обеспечивали бы достижение стратегических целей предприятия, обозначались в научной литературе как «стратегические активы» [31, с. 37-42]. Применение данного понятия можно объяснить тем, что изначально существовавшее разделение ресурсов на осязаемые (активы) и неосязаемые (способности) вело к тому, что в случае обеспечения любым из них устойчивых конкурентных преимуществ они именовались стратегическими активами (в том числе и способности). Возникало несоответствие: ресурсы становятся активами и способностями, а затем способности, наряду с активами, тоже могли стать активами, но уже стратегическими. В связи с этим необходимо внести уточнение в терминологический аппарат области исследования и обосновать замену понятия «стратегические активы» на «стратегические ресурсы» ввиду несостоятельности применения первого. Поэтому предложенная в данной статье классификация ресурсов предприятия подразумевает наличие у предприятия базовых и обеспечивающих ресурсов, в составе которых существуют стратегические ресурсы, способные трансформироваться в его конкурентные преимущества, независимо от их осязаемости. Данная классификация позволяет устранить существующую путаницу и подходит для любого предприятия и любых условий деятельности, так как в зависимости от обстоятельств или его потенциала, стратегическими ресурсами могут стать любые из представленных в классификации видов — обладающие или не обладающие материально-вещественной формой.

Часто наличие материально-вещественной формы ресурсов делает их уязвимыми: в большинстве случаев материальные ресурсы устаревают в момент покупки. Нематериальные ресурсы, например, способности, наоборот, со временем развиваются и приобретают большую ценность. Материальные ресурсы исчерпаемы, а возможность развития и использования нематериальных ресурсов безгранична. Х. Итами подчеркивал необходимость основываться на сильных сторонах предприятия, представленных «невидимыми активами» (в соответствии с предложенной классификацией — нематериальными ресурсами), имеющими

потенциал создания прибыли, но не отображаемыми в балансе (знания, опыт, лояльность покупателей), и выделял «долговечный характер источника конкурентного преимущества», формируемого этими «активами» [8].

Внимание к устойчивым конкурентным преимуществам можно объяснить сложностью их имитирования конкурентами, что позволяет устранить воздействие негативных изменений внешней среды на предприятие и повысить эффективности деятельности. В. С. Ефремов заметил по этому поводу, что «... никогда раньше задача поиска конкурентного преимущества не стояла так остро — о возрастании динамизма конкурентных отношений говорит само понятие гиперконкуренции» [8], и отнес к конкурентным преимуществам современных предприятий знания и информацию.

К. Прахалад и Г. Хэмэл [20, с. 114-116] также отмечали, что в современных условиях основой конкурентоспособности можно назвать знания, навыки и умения, их координацию и интеграцию. Осознание значимости нематериальных ресурсов вынуждает предприятия обобщать интеллектуальные способности, активнее их применять, управлять знаниями, использовать информационные системы и технологии.

Информацию можно назвать стратегическим ресурсом предприятий новой экономики, обеспечивающим наряду с другими нематериальными ресурсами их конкурентоспособность, принятие управленческих решений и снижение риска. Долгосрочный успех сегодня во многом зависит от информации, знаний и таланта сотрудников, их творческих способностей — еще одного стратегического ресурса, который трудно скопировать и который в современных условиях может выступить конкурентным преимуществом. Эти ресурсы сложно представить и оценить, но они, как уже отмечалось, оказывают существенное влияние и на саму деятельность предприятия, и на ее результаты.

Но не только обеспечивающие ресурсы могут стать для предприятия конкурентным преимуществом, поскольку они свободно перемещаются по всему миру. Процесс глобализации, начавшийся, по мнению М. Портера [19] после Второй мировой войны, способствовал и глобализации конкуренции, при которой главным конкурентным преимуществом предприятий является локальность. Ведь, несмотря на свободное перемещение капитала, знаний, рабочей силы и других обеспечиваю-

щих ресурсов, а, значит, и всеобщую их доступность, экономическое положение государств остается различным. Привлечение ресурсов требует от предприятия иногда немалых затрат. Следовательно, если оно обладает всеми необходимыми обеспечивающими ресурсами и не прикладывает дополнительных усилий по их привлечению, то это в условиях глобальной конкуренции тоже является конкурентным преимуществом. Эта ситуация вполне укладывается в рамки ресурсного подхода, который предполагает, что предприятие, стремясь реализовать в процессе деятельности свои ресурсы, использует также возможности, предоставляемые внешней средой. В данном случае базовые ресурсы, время и пространство, определяющие условия функционирования предприятия, ставят его в более выгодное по сравнению с конкурентами положение, поскольку в таких базовых условиях использование ресурсов более эффективно.

Все перечисленное говорит о том, что структура стратегических ресурсов, во-первых, может быть различна, в том числе и в силу местонахождения и времени функционирования предприятия, а во-вторых, может влиять на его организационную структуру, призванную обеспечить развитие устойчивых конкурентных преимуществ. Поэтому для улучшения потенциала предприятия и поддержания стратегических ресурсов, обеспечивающих конкурентные преимущества, нет необходимости увеличивать стоимость ресурсов. Необходимо знать состав и приемлемый уровень состояния и использования обеспечивающих ресурсов в определенных обстоятельствах, обеспечиваемых базовыми ресурсами. При их изменении, например, расширении границ рынка или выходе на новый рынок, снижении или увеличении налоговой нагрузки, условий привлечения инвестиций и др. потребуются пересмотр состава ресурсов, перевод их части из актуализированного (востребованное для какого-либо предприятия и при каких-либо условиях) состояния в неактуализированное и наоборот.

Во многом эти условия, а, значит, и состав стратегических ресурсов, зависят от генеральной стратегии государства в целом. В случае ее отсутствия предприятия не в состоянии правильно оценить приоритеты развития, идентифицировать стратегические ресурсы, а следовательно, и развивать устойчивые конкурентные преимущества. Отсутствие государственной стратегии может привести к неудовлетворенности предприятий своим положением на рынке, утратой уверенности в

правильности выбора вектора развития [7], и невозможности формировать адекватные стратегии в связи с потерей системообразующего фактора: если не определены условия функционирования, невозможно точно сказать, как эффективно в них действовать.

Таким образом, базовые ресурсы предприятия, которые определяют условия его функционирования, позволяют, используя обеспечивающие ресурсы, осуществлять производственно-хозяйственную деятельность. Чтобы она была успешной, предприятию важно выделять в составе своих ресурсов стратегические, которые обеспечивают устойчивые конкурентные преимущества и дают возможность развивать динамические компетенции. Ими могут быть любые ресурсы, их состав и структура для каждого предприятия индивидуальны.

Согласно ресурсной теории, предприятие как совокупность ресурсов должно их реализовывать, используя свои сильные стороны. Но ресурсы предприятия используются всеми его подразделениями, и необходим стратегический план, который позволит скоординировать их работу, направив усилия в единое русло. Для предприятия возникает необходимость разработать ресурсную стратегию — план, дающий возможность идентифицировать стратегические ресурсы и определить состав обеспечивающих ресурсов, разработать мероприятия по их развитию и использованию, превращая стратегические ресурсы в конкурентные преимущества, и их последующую защиту. Ресурсная стратегия должна учесть как возможные изменения потенциала, возникающие в силу развития ресурсов, его образующих, так и динамику внешних условий. Должен быть отработан механизм перевода ресурсов из актуализированного (востребованного) состояния в неактуализированное, подразумевающее инсорсинг или передачу этих ресурсов во внешнюю среду с условиями, при которых они будут востребованы (актуализированы), или, если это невозможно, их поддержание в неактуализированном состоянии или их ликвидацию.

Необходимость разработки ресурсной стратегии вызвана еще и тем, что предприятия, включая в себя несколько видов ресурсов, могут, согласно теории организационного потенциала, постоянно и целенаправленно его изменять. Однако определение вектора этих изменений — трудная задача, не поддерживаемая какими-либо стратегическими планами предприятия, поскольку направлений, как и ресурсов, которые можно было бы развивать и совершенствовать, у предприятия всегда находится

немало, следовательно, акцентируя внимание на тех ресурсах, которые являются стратегическими, можно вывести предприятие на новый уровень конкурентоспособности без лишней траты ресурсов.

Таким образом, развитием ресурсного подхода стратегической теории фирмы объясняется появление интереса к ресурсной стратегии как к плану, который позволил бы не просто эффективно управлять процессом снабжения предприятия запчастями и материалами, но предприятием в целом как ресурсным комплексом.

Отсутствие методики формирования ресурсной стратегии можно объяснить несколькими причинами. Прежде всего, мало кто из исследователей рассматривал ресурсную стратегию как самостоятельный план предприятия. Это понятно, ведь нет ни общепризнанного определения относительно того, что такое стратегия вообще [15, с. 33], ни классификации ее объектов — ресурсов предприятия. Поэтому ресурсная стратегия либо вообще не рассматривается, либо является составляющей других планов (производственной стратегии или стратегии поведения на рынке ресурсов) [11, 23], о чем подробнее будет сказано позже.

Учитывая, что термин «стратегия» изначально обозначал «искусство генерала» и применялся в военном деле, то перенеся его на предприятие, можно сказать, что ресурсная стратегия — это искусство управления предприятием как совокупностью ресурсов (ее объектов), подразумевающее умение руководства использовать различные способы и приемы (инструменты ресурсной стратегии) для реализации различных мероприятий. Они включают как классификацию ресурсов предприятия, так и идентификацию его конкурентных преимуществ, обеспечиваемых стратегическими ресурсами, для чего необходимы и мониторинг рынка в режиме реального времени, и наличие генеральной стратегии государства. Помимо знания о том, что представляют собой стратегические ресурсы предприятия, нужны механизмы их эффективной реализации, развития и защиты. То есть ресурсная стратегия может помочь максимально использовать все преимущества внешней среды и возможности предприятия, обеспечиваемые его ресурсами. Она представляет собой комплекс запланированных мероприятий и действий для достижения цели эффективной реализации ресурсов предприятия и укрепления за счет этого конкурентных позиций предприятия.

Специфика ресурсной стратегии и ее роль в системе стратегического управления предприятием

Недостаточная проработка теоретических положений по созданию ресурсной стратегии, описанию цели ее формирования, предмета и объектов привела к тому, что данный вид стратегии в современных условиях трактуется в научных исследованиях по-разному. Представление о ресурсной стратегии, встречающееся в литературе по стратегическому управлению [9, 11, 12, 18, 23, 24], можно охарактеризовать так:

- план поведения предприятия на рынке факторов производства (содержит сведения о политике заключения контрактов с поставщиками ресурсов или работниками предприятия);
- план по снабжению (способы заказов и сроки поставок запасных частей и материалов);
- процесс обеспечения предприятия основными и оборотными средствами;
- разновидность конкурентной стратегии, направленной на эффективное использование ресурсов и другие.

Данное перечисление, конечно, не является полным, и составлено от самого узкого понимания ресурсной стратегии к наиболее обобщенному, соответствующему требованиям ресурсного подхода. Действительно, ресурсная стратегия служит повышению конкурентоспособности предприятия, как и стратегическое управление в целом. Другое дело, что добиваться этого можно различными способами, и ресурсная стратегия предполагает умение руководства повысить рыночный рейтинг предприятия среди конкурентов, используя имеющиеся у него в наличии ресурсы, в том числе стратегические. Недостатки в определении структуры ресурсной стратегии связаны с тем, что точно не определено ее место в системе стратегических планов предприятия, нет разграничения ресурсов между его подразделениями, не проработана методология формирования ресурсной стратегии.

Развитие ресурсного подхода в стратегической теории фирмы и эволюция понятия «ресурсы» привели к тому, что к компетенции ресурсной стратегии относятся практически все сферы предприятия, так как ресурсы используются всеми подразделениями и направлениями деятельности. Если признать, что и информация, и оборудование, и персонал — это ресурсы предприятия, то отсутствие единой ресурсной стратегии покажется существенным

недостатком процесса стратегического планирования и системы стратегических планов предприятия.

Планы материально-технического снабжения, развития производственной базы, по труду и кадрам известны предприятиям еще до перехода к рыночной экономике. В последнее время стали появляться публикации на тему применения предприятиями стратегий управления знаниями и защиты информации. Попытки планировать нематериальные ресурсы появились, но отсутствует разделение полномочий между подразделениями предприятия в вопросах формирования и использования данных ресурсов, и не представляется возможным четко определить это при существующей системе стратегического управления. Но если сложность в управлении нематериальными ресурсами еще можно объяснить отсутствием у них материально-вещественной формы, то сложно поддается объяснению ситуация, когда, например, вопросы поставок материалов и отношений с поставщиками относятся как к операционной стратегии, так и к ресурсной.

Однако даже удачная реализация многочисленных и разнообразных стратегических планов не способна повысить уровень конкурентоспособности предприятия в целом, и есть несколько причин, объясняющих это.

Во-первых, планированием различных видов ресурсов и их стратегическим управлением занимаются различные подразделения предприятия. Каждое из них стремится расширить свою деятельность, сферу влияния и обосновать ее важность, соперничая с другими подразделениями. Нередко это приводит к внутриорганизационным конфликтам, и даже при условии, что каждый из них отлично выполняет свой стратегический план, конкурентоспособность предприятия в целом снижается. Как известно, потенциал цепи равен потенциалу самого слабого звена [22], и, следовательно, имея разобщенные планы, предприятие не добьется повышения конкурентоспособности в силу нескоординированности.

Во-вторых, если учесть, что стратегическое управление нацелено на повышение конкурентоспособности во внешней среде, а не на повышение значимости подразделений внутри предприятий, возникает необходимость нацелить усилия именно на те направления, которые и обеспечивают эту конкурентоспособность, причем сделав это скоординированно и объединив усилия.

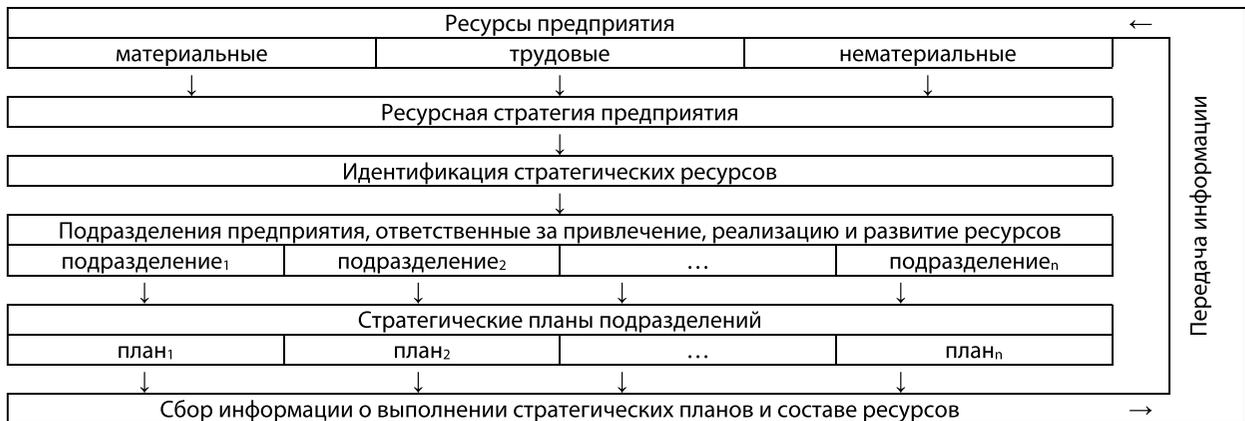


Рис. 1. Приоритетное положение ресурсной стратегии в системе стратегических планов предприятия

В-третьих, это избавит от выдумывания стратегических планов, которые еще нужно будет в дальнейшем как-то воплотить и изыскать на это ресурсы, которые всегда ограничены, ведь направлений, по которым можно их потратить, всегда больше, чем самих ресурсов. Необходимо признать неэффективным то положение стратегического планирования, когда ресурсы привлекаются под цели, виды деятельности и процессы, в результате чего предприятие может быть обеспечено ресурсами, использование и развитие которых не обеспечат в реальности конкурентных преимуществ.

С теоретической точки зрения необходимо обосновать существование ресурсной стратегии, определить сферу ее влияния и место в системе стратегических планов предприятия, перечислить объекты, рассмотреть процесс формирования ресурсной стратегии и участие в нем подразделений предприятия, их координацию и работу механизма обратной связи.

Итак, ресурсная стратегия позволяет определить перспективные для предприятия направления развития за счет реализации стратегических ресурсов, что повышает конкурентоспособность предприятия, а также координирует деятельность подразделений предприятия, объединяя их усилия, направленные на повышение конкурентоспособности. Поэтому повысить конкурентоспособность предприятия с помощью ресурсной стратегии может только при условии ее приоритетного положения в системе его стратегических планов (рис. 1).

Как видно на рисунке, ресурсная стратегия охватывает все виды ресурсов предприятия, часть из которых являются стратегическими и обеспечивают ему конкурентные преимущества. Остальные ресурсы предприятия переходят в разряд обеспечивающих. Поскольку состав стратегических ресурсов, как уже от-

мечалось ранее, может изменяться, то стратегические планы подразделений составляются с учетом состояния и состава ресурсов и при необходимости адаптируются к вновь сложившимся условиям. Сведения о выполнении стратегических планов подразделений предприятия являются основой для ресурсной стратегии в последующие периоды и ее корректировки.

Если исходить из того, что ресурсный подход представляет предприятие как исключительную совокупность его ресурсов, обеспечивающих победу над конкурентами, то ресурсная стратегия как план мероприятий по их эффективному использованию, само собой, является для предприятия приоритетной, поскольку позволяет реализовывать и развивать его потенциал. Поэтому ресурсная стратегия, стоящая во главе стратегических планов, не должна быть направлена на обеспечение ресурсами бизнес-процессов. В противном случае не выполняется главное свойство ресурсного подхода — развитие динамических способностей предприятия, обеспечивающих его конкурентное преимущество и являющихся его стратегическими ресурсами.

Специфической чертой ресурсной стратегии является идентификация в составе ресурсов предприятия тех, которые являются его конкурентными преимуществами. В соответствии с теорией организации и теорией ограничений и рационального выбора, предприятия в процессе своей деятельности стремятся получить максимальную прибыль с минимальными издержками и при ограниченных ресурсах. Но иметь преимущество по всем видам ресурсов невозможно, следовательно, согласно эволюционной экономике, конкурентоспособность предприятия обеспечивается развитием определенных ресурсов. По мнению В. Солдатова [24], «проблемы эффективности и



Рис. 2. Принципы ресурсной стратегии и их теоретическая основа [30]

результативности ... часто заключаются в том, что бизнес не рассматривается ... через ресурсную модель, что существенно снижает эффективность управления издержками, вызывает нерациональность в привлечении и использовании ресурсов, порождает кризисные явления. Затраты бизнеса без ресурсной модели не достаточно оптимизируются, так как не воспринимаются в связи с теми результатами, которые они должны обеспечивать». Развивая стратегические ресурсы, предприятие полностью реализует потенциал и создает устойчивые конкурентные преимущества в долгосрочной перспективе.

При реализации своего потенциала предприятие развивается, улучшает результаты деятельности и своей работой оказывает определенное воздействие на внешнюю среду: обстановка вокруг предприятия тоже меняется. Состояние ресурсов предприятия и их структура в обязательном порядке будут претерпевать изменения, также как и стратегические планы подразделений, но неизменным остается стремление предприятия добиваться конкурентных преимуществ и устойчивого положения на рынке за счет реализации стратегических активов и эффективного использования обеспечивающих ресурсов. Организовав работу предприятия на основе механизма реализации и текущего обновления ресурсной стратегии, можно обеспечить его конкурентоспособность при любых изменениях, уходя от тектоцентрического управления, которое, по

мнению В. С. Ефремова и И. А. Ханькова [8], уже устарело. С точки зрения ресурсного подхода предприятия использует не старый, отработанный стиль управления, а отвечающий современным требованиям и неизменно дающий высокую эффективность даже в условиях постоянных и быстрых изменений внешней среды.

Рассмотрев специфические черты ресурсной стратегии и ее место в системе стратегических планов, можно констатировать, что назрела необходимость использования предприятиями ресурсной стратегии и формулирования принципов построения, являющихся ее методической основой.

Принципы построения ресурсной стратегии с учетом ее приоритетного положения в системе стратегических планов

Принципы ресурсной стратегии являются основными положениями, определяющими процесс ее создания и ее специфические характеристики. Их можно разделить на три группы: принципы построения, реализации и корректируемости ресурсной стратегии (рис. 2) [28, с. 95-97;30].

Первая группа принципов характеризует методологию формирования ресурсной стратегии:

— принцип научного обоснования теории ресурсной стратегии с позиций ресурсного подхода стратегического менеджмента является

основополагающим и рассматривает предприятие как совокупность ресурсов, представляющих собой его потенциал. Согласно данному принципу, ресурсная стратегия позволяет реализовать потенциал предприятия, используя его ресурсы, которые и являются конкурентными преимуществами. Поскольку объектами ресурсной стратегии являются ресурсы предприятия, то ресурсный подход стратегической теории фирмы является уместным, так как дает возможность учесть не только персонал и хозяйственные средства, но и знания, опыт, квалификацию, навыки, умения, способности, организацию и другие нематериальные ресурсы, использование которых приносит дополнительную прибыль, хотя сложно поддается идентификации;

— принцип разделения ресурсов означает, что все ресурсы рассматриваются как базовые (пространство и время), обеспечивающие (хозяйственные средства, персонал и нематериальные ресурсы) и стратегические, владение которыми обеспечивает конкурентное преимущество предприятию, повышает его рыночный рейтинг, улучшает потенциал и способствует развитию динамических компетенций. Ими могут быть любые из ресурсов предприятия, но в современных условиях это, чаще всего, нематериальные ресурсы;

— принцип приоритетности заключается в доминирующем положении ресурсной стратегии в системе стратегических планов предприятия и предполагает подчинение всех подразделений предприятия и направлений его деятельности ресурсной стратегии. Обеспечивает предотвращение противоречий в их интересах, которое нередко случается на практике, в связи с чем принцип единства планирования не всегда выполняется;

— принцип денежного выражения ресурсов предприятия — требует для идентификации и оценки ресурсов, в том числе и нематериальных, придать им материальную основу, облегчив процесс учета и обоснования мероприятий, направленных на их развитие. В качестве критерия оценки предложено принять величину затрат на создание, развитие или привлечение какого-либо вида ресурсов;

— принцип ответственности предприятий за достоверность предоставляемых в ходе информационного обмена с внешней средой данных с целью определения конкурентных преимуществ предприятий — предполагает высокую степень сознательности руководителей предприятий за содержание передаваемых сведений не только для защиты других пользо-

вателей, но и, в первую очередь, для правильной оценки своего потенциала;

— принцип объективности оценки ресурсов и идентификации конкурентных преимуществ реализуется путем использования единых методических рекомендаций и методологии формирования ресурсной стратегии;

— принцип ограничения ресурсной стратегии границами предприятия — не предполагает использования ресурсов других экономических систем (сред или других предприятий). В противном случае требуется пересмотр состава и структуры ресурсов и изменение ресурсной стратегии.

Вторая группа принципов, направленных на реализацию сформированной стратегии, включает:

— принцип сравнимости потенциала предприятия с конкурентами для определения рыночного рейтинга дает возможность выяснить его позицию в занимаемой рыночной нише и осуществлять ее мониторинг для внесения в случае необходимости изменений в ресурсную стратегию;

— принцип бессрочности ресурсной стратегии основан на необходимости использования скользящего планирования и допущении непрерывности деятельности предприятия, что позволяет развивать его динамические компетенции;

— принцип развития конкурентных преимуществ в динамические компетенции на основе использования стратегических ресурсов способствует предупреждению неэффективного использования ресурсов;

— принцип транспарентности — предусматривает открытость информации о развитии ключевых динамических компетенций. Основан на необходимости идентификации стратегических ресурсов;

— принцип целенаправленности ресурсной стратегии — представляет собой обеспечение цели деятельности путем эффективного использования ресурсов и повышение конкурентоспособности. Подтверждает рациональность сформированной ресурсной стратегии.

Принципы третьей группы — корректируемости ресурсной стратегии — связаны с изменениями как рыночной ситуации, так и потенциала предприятия, что вынуждает вносить изменения в скользящие стратегические планы посредством запуска механизма корректировки:

— принцип обратной связи означает, что изменение потенциала предприятия способно привести к изменению состава конкурентных

преимуществ, которые, в свою очередь, определяются внешней средой на основе сравнения с конкурентами и требований клиентов;

— принцип существенности изменений.

Поскольку изменения в различной форме происходят постоянно и со стороны потенциала предприятия, и со стороны внешней среды, реакция на малейшие колебания ведет к непроизводительной трате ресурсов. Поэтому необходимо знать границы изменений, после которых включение механизма корректировки является оправданным.

Процессы развития ресурсной теории в целом и методологии формирования ресурсной стратегии в частности, а также развитие понятий «ресурсы» и «конкурентные преимущества», совершенствование методов их идентификации могут способствовать уточнению или дополнению указанных принципов.

Заключение

Рассмотренные теоретические положения стратегического менеджмента, появление ресурсного подхода и эволюция понятия «ресурсы» способствовали расширению их понимания и необходимости классификации ресурсов предприятия в рамках указанного подхода, а также идентификации в структуре «стратегических ресурсов», обуславливающих возникновение конкурентных преимуществ. Это, в свою очередь, ведет к необходимости пересмотреть систему стратегического планирования предприятий и повышает интерес к ресурсной стратегии, направленной на реализацию мероприятий по повышению конкурентоспособности. Теоретические недоработки в понимании сущ-

ности ресурсной стратегии, определении ее места в системе стратегических планов предприятия, цели построения и объектов привели к разработке принципов ресурсной стратегии, являющихся теоретической основой методики ее формирования

При формулировке принципов, прежде всего, была учтена роль, которую может сыграть ресурсная стратегия в системе стратегических планов. Научной теоретической предпосылкой обоснования ресурсной стратегии является, в первую очередь, выделение ее в самостоятельный вид стратегии с отменой ее рассмотрения в составе других различных видов стратегий, а также придание ресурсной стратегии приоритетного значения в стратегическом планировании. Данная предпосылка определена развитием и преимуществами использования в современных условиях ресурсного подхода в стратегическом управлении, который, став причиной ее создания, потребовал пересмотра используемой ранее парадигмы управления. Предприятие больше не является чем-то раз и навсегда устоявшимся, а меняется по причине изменения своих ресурсов, используемых для осуществления деятельности и обеспечивающих устойчивость в рыночных условиях, которые также склонны к изменению.

Следовательно, и методы управления предприятием должны не только предусматривать стремительные изменения внешней среды, но и определять и обеспечивать эти изменения внутри предприятия, являющегося также частью внешней среды и в какой-то мере влияющего на нее.

Список источников

1. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление / Пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. — СПб: Питер, 2002. — 544 с.
2. Алексеева М. М. Планирование деятельности фирмы: учебно-методическое пособие. — М.: Финансы и статистика, 1997. — 248 с.
3. Бирюков В. В. Время как фактор развития экономики в рыночных условиях: монография. — СПб.: СПбГУЭФ, 2000. — 255 с.
4. Бобрывшев С. Ю. Управление организационным знанием как стратегическим активом [Электронный ресурс]. URL: <http://www.cfin.ru> (дата обращения: 01.04.2011).
5. Бухгалтерский учет: хрестоматия / под ред. В. И. Видяпина. — СПб.: Питер, 2007. — 864 с.
6. Власов М. В. Оценка эффективности производства нового знания // Журнал экономической теории. — 2005. — №3. — С. 142-146.
7. Государственное регулирование рыночной экономики: учебник / Российская академия государственной службы при Президенте РФ, Дальневосточная академия государственной службы; ред.: В. И. Кушлин. — 2-е изд., доп. и перераб. — М.: РАГС, 2005. — 829 с.
8. Ефремов В. С., Ханьков И. А. Ключевая компетенция организации как объект стратегического анализа [Электронный ресурс]. URL: <http://www.management.com.ua> (дата обращения: 04.10.2010).
9. Карпов А. Стратегия: от разработки до реализации [Электронный ресурс]. URL: <http://www.intalev.ru> (дата обращения: 15.10.2011).

10. Клейнер Г.Б. Ресурсная теория системной организации экономики // Российский журнал менеджмента. — 2011. — Т. 9. — №3. — С. 3-28.
11. Клейнер Г.Б. Стратегии бизнеса: аналитический справочник [Электронный ресурс]. URL: <http://www.aup.ru> (дата обращения: 10.09.2011).
12. Кобец Е.А. Планирование на предприятии [Электронный ресурс]. URL: <http://www.aup.ru> (дата обращения: 10.09.2011).
13. Краткий экономический словарь / под ред. А. Н. Азрилияна. — М.: Институт новой экономики, 2001. — 1088 с.
14. Курс экономической теории: учебник / МГИМО МИД России; ред.: М. Н. Чепурин, Е. А. Киселева. — 7-е изд., перераб. и доп. — Киров: АСА, 2010. — 880 с.
15. Минцберг Г. Пять «П» стратегии // Минцберг Г., Куинн Дж. Б., Гошал С. Стратегический процесс / Пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. — СПб: Питер, 2001. — С. 33-43 с.
16. Носова С.С. Экономическая теория: учебник. — М.: КНОРУС, 2007 — 800 с.
17. Попов Е.В., Власов М.В. Миниэкономические институты производства новых знаний // Журнал экономической теории. — 2006. — №2. — С. 40-57.
18. Попова С. Стратегии бизнеса. Иллюзии или бизнес-инструменты? [Электронный ресурс]. URL: <http://www.franch-pro.com> (дата обращения: 05.08. 2011).
19. Портер М. Конкуренция: учебное пособие : пер. с англ. — М.: Издательский дом «Вильямс», 2001. — 495 с.
20. Прахалад К., Хэмэл Г. Стержневые компетенции корпорации // Минцберг Г., Куинн Дж. Б., Гошал С. Стратегический процесс : пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. — СПб: Питер, 2001. — С. 112-123.
21. Пыстоглов А.А. Появление феномена информации в экономической науке // Журнал экономической теории. — 2011. — №2. — С. 156-159.
22. Системные закономерности и системная оптимизация / Прангишвили И. В., Бурков В. Н., Горгидзе И. А., Джавахадзе Г. С. — М.: Синтег, 2004. — 208 с.
23. Смирнов Ю.А. Финансовая стратегия предприятия [Электронный ресурс]. URL: <http://pisali.ru/yuriys/44773/> (дата обращения: 25.10.2011).
24. Солдатов В. Стратегическое управление экономическими ресурсами бизнеса [Электронный ресурс]. URL: http://www.vsoldatov.com/2009/09/blog-post_901.html (дата обращения: 30.09.2009).
25. Тамбовцев В.Л. Стратегическая теория фирмы: состояние и возможное развитие // Российский журнал менеджмента. — 2010. — Том 8. — №1.
26. Тихонова Н.Е. Ресурсный подход как новая теоретическая парадигма в стратификационных исследованиях // Социальные исследования. — 2006. — №9.
27. Фокин Н.И. Экономика: вначале было слово // Экономический словарь: [сайт]. URL: <http://dictionary-economics.ru> (дата обращения: 28.06.2013).
28. Чепелева Н.Н. Понятие и принципы формирования ресурсной стратегии грузового автотранспортного предприятия // Перспективные направления развития автотранспортного комплекса: сборник статей III Международной научно-производственной конференции /МНИЦ ИГСХА. — Пенза: РИО ИГСХА, 2010.
29. Чепелева Н.Н. Ресурсная концепция предприятия // Омский научный вестник. — 2013. — № 4 (121). — С. 71-74. — (Общество. История. Современность).
30. Чепелева Н.Н. Ресурсная стратегия грузового автотранспортного предприятия: интеграционно-приоритетный подход: монография. — Омск: СибАДИ, 2013. — 285 с.
31. Amit R., Shoemaker P. J. H. Strategic assets and organizational rent // Strategic Management Journal. — 1993. — Vol. 14.
32. Wernerfelt B. A Resources-based View of the Firm // Strategic Management Journal. — 1984. — Vol. 5.

УДК 338.47

Ключевые слова: стратегия, ресурсы, предприятие, конкурентные преимущества, ресурсный подход, стратегическая теория фирмы