

ОЦЕНКА РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦИАЛА ТОРГОВОЙ ОРГАНИЗАЦИИ – ВАЖНЕЙШЕЕ УСЛОВИЕ ЕЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ

Т.И. Николаева

Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова, г. Москва

В статье рассматривается сущность ресурсного потенциала организации и ее оценка, факторы, на него влияющие, характеристика ресурсов, выбор стратегии с учетом потенциала организации, стратегический потенциал и его влияние на конкурентоспособность торговой организации.

Под ресурсным потенциалом автор понимает способность ее экономической и управленческой системы к использованию внутренних ресурсов с максимальным экономическим эффектом в условиях влияния факторов внешней среды.

От ресурсного потенциала зависит, насколько эффективно реализуется выбранная стратегия развития организации. Организация концентрирует усилия и организационные ресурсы на ключевых направлениях деятельности, способных принести организации экономический и финансовый успех. Ограниченность ресурсов и снижение их реальной стоимости не позволяет организации развиваться на соответствующем рынке.

С точки зрения управления ресурсный потенциал организации предлагается рассматривать в краткосрочном, среднесрочном и долгосрочном периодах. Представление возможностей организации на рынке основывается на четырех видах ресурсов: материальные ресурсы, нематериальные активы, организационные потенциальные возможности и главные компетенции.

Оценивается конкурентное превосходство организации с позиции соответствия товарного предложения потребностям покупателей, ценности ресурсов, которыми обладает организация и сочетания ресурсов в их взаимодействии. Конкурентное положение торговой организации является ключевым фактором успеха. Важным элементом ресурсного потенциала, по мнению автора, является инновационный потенциал. Состояние ресурсов формирует стратегическую платформу организации, которая создает предпосылки для роста. Стратегическая платформа строится на основе: диагностики факторов рынка; оценки ресурсного потенциала и ресурсной эффективности (сопоставление ресурсного потенциала организации с основными тенденциями и требованиями рынка); анализа конкурентоспособности организации.

Ключевые слова: ресурсы, потенциал, конкуренция, стратегия, рынок, организация, торговля, инновации, факторы, среда.

В условиях глобализации рынка, усиления влияния конкуренции на развитие товарных рынков, снижения реальных доходов населения, ресурсный потенциал торговой организации является основанием возможностей ее экономического роста и эффективного развития. Управление ресурсами является одной из важнейших задач в управлении многогранной деятельностью организации.

Под ресурсным потенциалом организации следует понимать способность ее экономической и управленческой системы к использованию внутренних ресурсов с максимальным экономическим эффектом в условиях влияния факторов внешней среды [11].

От ресурсного потенциала зависит, насколько эффективно реализуется выбранная стратегия развития организации [4]. Стратегия позволяет организации концентрировать усилия и организационные ресурсы на ключевых направлениях, способных принести организации экономический и финансовый успех. Ограниченность ресурсов и снижение их реальной стоимости любого предприятия

становится проблематичным его развития в перспективе.

С точки зрения стратегического управления ресурсный потенциал организации имеет три уровня (рис. 1).

Потенциал организации первого уровня оценивается в пределах текущего года и определяет оперативные цели. Основная цель первого уровня – выбор необходимых средств и ресурсов для выполнения заданных объемов работы или стоящих оперативных задач. Оценка этого потенциала закладывается в основу краткосрочного оперативного планирования торговой организации [9].

Потенциал организации второго уровня оценивается в среднесрочном периоде и определяет тактические цели. Основная цель второго уровня – обоснование задач и средств, необходимых для достижения среднесрочных целей. Основной областью принятия управленческих решений при тактическом планировании является определение способов, средств и воздействий на достижение целей организации. Тактическое планирование охватывает взаимосвязи внутри организации и между его подразделениями и организацию в це-

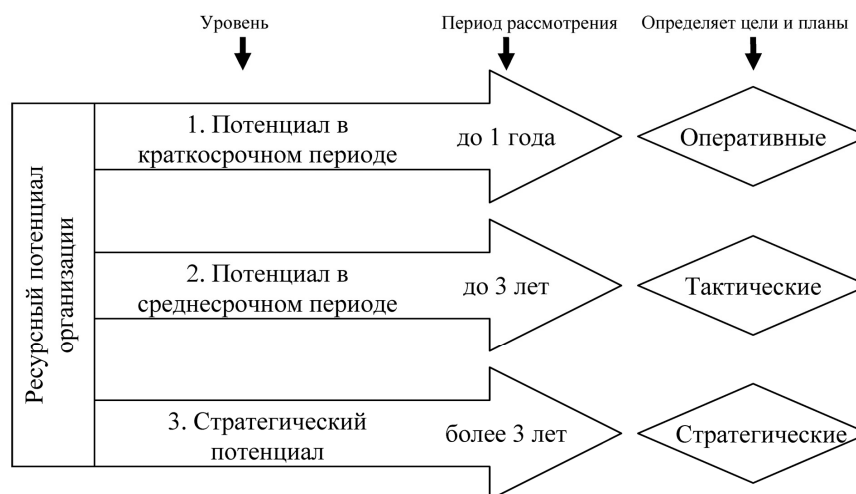


Рис. 1. Уровни ресурсного потенциала с точки зрения стратегического управления

лом. Примером таких целей может быть освоение новых технологий в работе торговых предприятий. К их числу относятся применение WMS и RFID технологий в торговле, автоматизированных систем в организации розничной продажи товаров, применение дистанционных методов продажи товаров и др. [11].

Стратегический потенциал организации определяет стратегические цели и планы организации. Основная цель третьего уровня – разработка стратегии развития организации. В основу такого планирования поставлен анализ внутренних и внешних конкурентных сил и поиск путей по использованию ресурсов организации для преодоления внешних воздействий.

Стратегический потенциал опирается на потенциал первого и второго уровня, соответственно, оценка ресурсного потенциала всех трех уровней важна при разработке стратегии развития организации [10].

Главная предпосылка, лежащая в основе оценки ресурсов – признание того, что организация владеет или управляет ресурсами, поддерживающими ее уникальные сильные стороны, позволяющей ей выполнять функции лучше или по более низкой стоимости, чем конкуренты [6, 7].

Прежде всего, на наш взгляд, представление организации на рынке на основе ресурсов основываются на четырех категориях ресурсов как потенциальных источников конкурентного преимущества:

1. Материальные ресурсы, представляющие покупательскую ценность: здания, оборудование, земля, товарно-материальные запасы. Рыночная стоимость ресурсов зависит от их покупательской ценности.

2. Нематериальные активы. Факторы, которые не поддаются финансовой оценке, но которые делают вклад в покупательскую ценность без непо-

средственного потребления. Примером может служить покупательская лояльность, корпоративная репутация организации, товар, цены, качество товаров и обслуживания покупателей.

3. Организационные потенциальные возможности. Процессы в действии, которые трансформируют материальные и нематериальные активы в товары и услуги. Этот вопрос относится к управлению ресурсами и как они используются для достижения целей организации.

4. Главные компетенции, к которым относятся: индивидуальные качества, навыки и талант менеджеров, коллективная организационная мощь и постоянное обучение персонала, которые позволяют организации действовать в важных процессах и функциях для трансформации материальных и нематериальных активов в конкурентно особую покупательную ценность.

Источник конкурентного преимущества многофакторный и не может применяться только к одному типу ресурсов. Это взаимодействие всех типов ресурсов в корпоративном контексте [1]. Сложность, с практической точки зрения, – координировать ресурсы в их взаимодействии.

Другой подход оценки потенциала организации – во взаимосвязи между ресурсами. Необходимо рассмотреть связь между экономическими ресурсами (доходы, материальные активы) и стратегической концепцией конкурентного преимущества организации [9].

Теория представления организации на основе ресурсов не исключает вероятность того, что конкурентное преимущество может быть применительно к отдельным ресурсам. Однако концентрация внимания на использовании только на отдельных ресурсах может привести к непредсказуемым последствиям для организации. Например, отвлечение финансовых средств на новое строительство торговых объектов может привести к ухудшению

качества работы уже действующих объектов, а, следовательно, к потере имиджа у покупателей и партнеров, что равносильно угрозе банкротства.

На наш взгляд, прежде всего, следует оценить конкурентное превосходство организации. Оно заключается в трех аспектах:

1. Соответствие покупательского спроса на товары и услуги, покупательским потребностям, вкусам, предпочтениям и цене.

2. Объективное определение конкурентной ценности ресурсов организации и их конкурентного преимущества. Выявить, какие функции организация выполняет лучше, чем конкурент, и как этой ситуацией воспользоваться.

3. Конкурентное преимущество часто гарантируется сочетанием ресурсов, которые в отдельности не могут быть конкретно превосходными, но их продукт в сочетании достигает желаемых результатов [12].

Изменения в политической, социальной или технологической среде могут влиять на ключевые факторы успеха. Эти факторы являются общими.

Однако каждая отрасль изменяется с учетом ее специфики. Ключевые факторы успеха являются функцией отраслевой структуры и меняются по мере развития отрасли и смежных отраслей.

Конкурентное положение является ключевым фактором успеха. Инновации конкурентов подталкивают новые ключевые факторы успеха.

Что помогает торговой организации быть конкурентоспособной?

Неподражаемость. Этот фактор в торговле наиболее уязвимый, так как сложно для конкурентов сохранить или имитировать одни и те же ресурсы. Если конкуренты могут копировать какой-либо ресурс, тогда прибыль полученного от этого ресурса организацией будет краткосрочной. Неподражаемость очень редко является устойчивой, так как конкуренты, изучив факторы успеха организации, начинают применять те же способы. Этот фактор заставляет организацию вносить изменения в ресурс.

Долговечность. Этот фактор относится к скорости, с которой возможности ресурсов исчерпываются. Из-за постоянных инноваций и гиперконкуренции во внешней среде на товарных рынках первоначально ценные ресурсы часто теряют свою способность обеспечить конкурентное преимущество в краткосрочной и долгосрочной перспективе. Способность ресурса противостоять внешним воздействиям на долговременной основе дает возможность организации длительное время сохранять конкурентное преимущество.

Возможность присвоения. Это относится к тому, как получить прибыль, выработанную каким-либо ресурсом. Если конкурентно ценные ресурсы можно купить или продать, то они могут быть куплены или проданы конкурентами. Следовательно, выигрывает тот, кто может своевремен-

но воспользоваться ситуацией присвоения ресурса с целью получения при использовании прибыли.

Альтернативность ресурсов. Возможность использования альтернативных ресурсов, которые могут соответствовать ценности уже существующих конкурентных ресурсов организации и превышать ее. Фирмы-конкуренты могут предлагать товары и услуги по более низкой стоимости или дифференцированной ценности.

Важным элементом ресурсного потенциала является инновационный потенциал. *Инновационный потенциал* организации – это совокупность имеющихся у организации средств, возможностей для использования новаций в своей деятельности в соответствии с базовыми целями ее развития. В инновациях в торговле выделяют следующие направления: механизация и автоматизация оптимального торгово-технологического процесса на базе самой современной техники, внедрение новых технологий в организации работы предприятия, а также повышение качества труда и методов управления. Возможностями развития на основе инноваций обладают, как правило, крупные торговые сети, чем они с успехом пользуются. Это может быть развитие за счет слияния и поглощения (X5 Retail Group, «Дикси» и другие), использование франчайзинга (Mark's&Spencer's, Nike, «Терволина» и другие), создания сети (Symbol Groups) – наиболее известные под торговой маркой Spar, Obi.

Такое развитие позволяет снизить издержки организации, формировать цены более низкие, чем у конкурентов, получать стабильную прибыль, наращивать инновационный потенциал.

Состояние ресурсов является *стратегической платформой*. Она создает предпосылки для формирования направлений ее роста и при необходимости играет роль стабилизирующего фактора. Стратегическая платформа строится на основе:

1. Диагностики факторов рынка – производится на основе исследования внешнего окружения организации, включающей различные системы, с которыми она взаимодействует, и влиять на которые в целом она не может, за исключением воздействия лишь на отдельные элементы [5].

Внешняя среда косвенного воздействия характеризует систему условий и факторов, прямой контроль над которыми организация осуществлять не имеет возможности. Основными элементами макросреды являются: экономические, технологические, политические и социальные факторы. Каждый из них, в свою очередь, тесно связан с остальными факторами и воздействует на них. При формировании внешней среды основное влияние оказывает государственная экономическая политика и государственное регулирование деятельности хозяйствующих субъектов [6, 9].

Внешняя среда непосредственного воздействия характеризует систему условий и факторов,

которые формируются в процессе экономических отношений организации с контрагентами по хозяйственным операциям и сделкам, и на которые она может оказывать влияние в процессе непосредственных коммуникативных связей. Осуществление эффективных экономических отношений с такими контрагентами (поставщики, покупатели, конкуренты, рынок труда, финансовые структуры, различные посредники) по хозяйственной деятельности позволяет организации управлять системой соответствующих условий и факторов в благоприятном для нее направлении.

Анализ представления торговой организации на основе ее ресурсов ориентирован на потребности организации в соответствии с тем, что нужно сделать с ресурсами в результате изменений во внешней среде и которые влияют на конкурентную ценность ресурсов.

2. Оценка рыночного потенциала и ресурсной эффективности. Задача аналитиков заключается в достоверности анализа и высокой степени объективности оценки ресурсов и их возможностей на использование в укреплении рыночных позиций организации. Вырабатывая стратегии, следует помнить, что возможности и угрозы могут переходить в свою противоположность. Так, неиспользованная возможность для организации может стать угрозой, если ее использует конкурент. Или наоборот, удачно предотвращенная угроза может открыть перед организацией дополнительные возможности.

Оценка рыночного потенциала производится после оценки ресурсного потенциала организации и учитывает реальные возможности последней с учетом факторов рынка. Другими словами, для определения рыночного потенциала организации торговли необходимо сопоставить ресурсный по-

тенциал организации с основными тенденциями и требованиями рынка (рис. 2).

При несовпадении ресурсного и рыночного потенциалов можно говорить о том, что у организации имеется потенциал, который не отвечает требованиям рынка. Это может касаться как отдельных элементов ресурсного потенциала: кадрового потенциала, организационного потенциала, технологического потенциала и других, так и потенциала организации в целом.

3. Определение конкурентоспособности основывается на предыдущем этапе. При этом определяют степень и эффективность использования рыночного потенциала. Если рыночный потенциал организации используется не в полной мере или неэффективно, то основное внимание при разработке стратегии развития организации торговли необходимо направить на поиск и реализацию неиспользованных возможностей, резервов роста.

Анализ стратегических действий (альтернатив). На этом этапе разработки стратегии формулируются и оцениваются стратегические альтернативы, учитывающие соотношение рыночного и ресурсного потенциала организации и стратегические цели. Различных альтернатив может быть достаточно много, но на практике они ограничиваются: потенциальными возможностями организации, зависящими от степени новизны товара, уровня экономического развития предприятия, доступности финансовых ресурсов, квалификации персонала, организационной культуры и т. д.

Анализ стратегических альтернатив включает в себя анализ применимости, приемлемости и выполнимости стратегии.

Применимость характеризует степень соответствия стратегии тем особенностям положения организации, которые выявил стратегический ана-

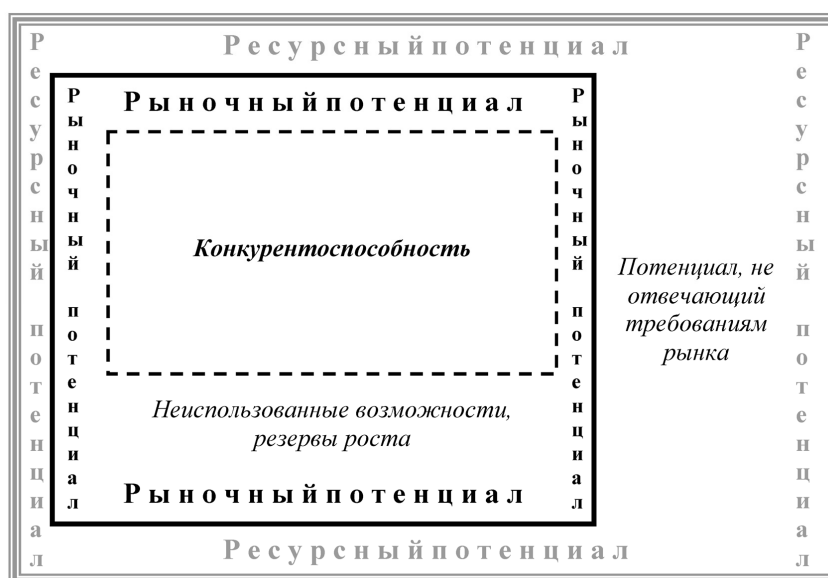


Рис. 2. Соотношение рыночного и ресурсного потенциалов

лиз, и способность стратегии обеспечить сохранение конкурентного преимущества или усиление конкурентной позиции компании. В оценке применимости можно выделить три аспекта: обоснованность, совместимость и непротиворечивость.

Приемлемость характеризует последствия принятия конкретной стратегии и финансовые результаты, которых она позволяет достигнуть, в аспекте их соответствия ожиданиям различных групп владельцев прав требования на результаты деятельности компании. Два главных критерия приемлемости стратегии – это прирост ценности компании для ее владельцев и соответствие стратегии ожиданиям основных факторов.

Осуществимость характеризует возможность успешной реализации стратегии, доступность необходимых ресурсов и наличие требуемого уровня компетентности. При анализе выполнимости стратегии оценивается потребность в финансировании, проводится анализ безубыточности и обеспеченности ресурсами.

Соответствуя внешнему окружению, целям организации и ресурсам, стратегическая альтернатива не должна противоречить другим стратегиям организации [7].

Выбор стратегии развития организации – это определение конкретных путей развития на длительный период, обеспечивающих долгосрочную эффективность функционирования [3].

Следует учесть, что будущее отличается неопределенностью. У организации три пути развития:

1. Повлиять на будущее, что для торговли потребительскими товарами это неприемлемо, так торговля сама зависима от развития экономики, потребительского рынка и потребительского спроса.

2. Приспособиться к будущему. В основе лежит бенчмакинг-подход, который ставит организацию в положение операционного превосходства, которое позволяет ей использовать тенденции в развитии отрасли и конкурентной среды для реализации своих целей.

3. Использовать стратегические варианты. Эта активная позиция, предполагающая вложение минимального количества средств, при реализации стратегических путей, избегая излишней уязвимости.

Ход внешних и внутренних событий рано или поздно вынуждает пересматривать предусмотренные предприятием цели деятельности, стратегию и процесс ее осуществления. Корректировки обычно затрагивают частности, но иногда возникает необходимость пересмотра общей стратегии под влиянием значительных внешних перемен или резкого ухудшения внутреннего состояния организации. В этой связи оценка потенциала организации является основополагающим процессом для материализации сценария развития рыночной среды и выбора стратегических намерений организации.

Литература

1. Ансофф, И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб.: Питер Ком, 1999.
2. Боумен, К. Основы стратегического менеджмента: пер. с англ. / К. Боумен; под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997.
3. Друкер, П.Ф. Рынок: Как выйти в лидеры: Практика и принципы: пер. с англ. / П.Ф. Друкер. – М., 1992.
4. Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер. – 12-е изд. – СПб. Питер, 2007.
5. Корлоф, Б. Деловая стратегия: пер. с англ. / Б. Корлоф. – М.: Экономика 2001.
6. Ламбен, Ж.Ж. Стратегический маркетинг / Ж.Ж. Ламбен. – СПб. 1996.
7. Ламбен, Ж.Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок / Ж.Ж. Ламбен, С. Чумпигас, И. Шулинг; пер. с англ. под ред. В.Б. Копчанова. – 2-е изд. – СПб.: Питер, 2010. – 720 с. (серия «Классика МВА»).
8. Мескон, М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедуори. – М.: Дело, 1993.
9. Николаева, Т.И. Ресурсный потенциал торговой организации как основа ее развития / Т.И. Николаева // Известия Уральского экономического университета. 2010. – № 2.
10. Николаева, Т.И. Конкурентные стратегии в управлении конкурентоспособностью торгового предприятия / Т.И. Николаева // Вестник РГТЭУ. – 2010. – № 4.
11. Николаева, Т.И. Рыночный потенциал организации торговли как основа конкурентоспособности / Т.И. Николаева, С.Н. Лыкасова // РГТЭУ: Торговое дело. Торговое право. – 2011. – № 1.
12. Ackoff, R. Creating the corporate future / R. Ackoff. – New York John Wiley Sons, 1981.
13. Borush, M.A. Alternative scenarios for the defense industry after 1995 / M.A. Borush, C.B. Tomas // Planting Review, 1992.
14. Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
15. Bourtney, C. Strategy under uncertainty / C. Bourtney, N. Kirkland J., Viguerie R. // *Harvard Business Review*, 1997.
16. Woodruff, R.B. (1997). Customer value: The next Source of competitive advantage. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(2), 139–153.
17. Laworski, B., & Konli, A. (1993) Market orientation: Antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, 57, 53–54.
18. Miller, & Shamsie, j. (1996). The resource-based view of the firm in two environments: the Hollywood film studios from 1936 to 1965. *Academy of Management Journal*, 39(3), 519–543.
19. Schmalensee, R. (1988). Industrial economics: An overview. *Economic Journal*, 98, 643–681.

Николаева Тамара Ивановна. Доктор экономических наук, профессор кафедры технологии и управления продажами, Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова (г. Москва), Nikolaeva.ti@mail.ru

Поступила в редакцию 13 апреля 2015 г.

EVALUATION OF THE RESOURCE POTENTIAL OF A TRADE ORGANIZATION – THE MOST IMPORTANT CONDITION FOR COMPETITIVENESS

T.I. Nikolaeva

Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russian Federation

The article deals with the essence of a resource potential of an organization and its evaluation, factors affecting it, characteristics of resources, selection of a strategy, taking into account the potential of an organization, the strategy potential and its impact on the competitiveness of a trade organization.

By the resource potential of an organization the author means the ability of its economic and administrative system to use internal resources with the maximum economic effect under the influence of environmental factors.

On the resource potential depends how well the chosen strategy of development is implemented by the organization. The organization focuses its efforts and organizational resources on key areas that can bring economic and financial success. The scarce resources and a decline in their real value don't allow the organization to develop in a relevant market.

From the management perspective the author offers to consider the resource potential in the short, medium and long-term periods. The idea of market potential of the organization is based on four types of resources: material resources, intangible assets, organizational capabilities and core competence.

The author evaluates the organization's competitive edge from the perspective of compliance of product offering with the consumer needs, the value of resources, which are owned by the organization, and combination of resources in their interaction. The competitive position of a trade organization is a key factor of success. An important element of the resource potential, in the author's opinion, is innovative potential. The state of resources forms a strategic platform of the organization that creates preconditions for growth. The strategic platform is developed on the basis of: diagnostics of market factors; estimation of resource potential and resource efficiency (comparison of the resource potential of the organization with the main trends and requirements of the market); analysis of the competitiveness of the organization.

Keywords: resources, potential, competition, strategy, market, organization, trade, innovation, factors, environment.

References

1. Ansoff I. *Novaya korporativnaya strategiya* [New Corporate Strategy]. St. Petersburg, Piter Kom Publ., 1999.
2. Boumen K. *Osnovy strategicheskogo menedzhmenta* [Fundamentals of Strategic Management]. Transl. from English. Moscow, Banki i birzhi, YuNITI, 1997.
3. Druker P.F. *Rynok: Kak vytyi v lidery: Praktika i printsipy* [Market: How to Become a Leader: Practice and Principles]. Transl. from English. Moscow, 1992.
4. Kotler F. *Marketing menedzhment* [Marketing Management]. 12th ed. St. Petersburg, 2007.
5. Korlof B. *Delovaya strategiya* [Business Strategy]. Transl. from English. Moscow, Ekonomika Publ., 2001.
6. Lamben Zh.Zh. *Strategicheskij marketing* [Strategic Marketing]. St. Petersburg, 1996.
7. Lamben Zh.Zh., Chumpitas S., Shuling I. *Menedzhment, orientirovanny na rynek* [Market-Oriented Management]. 2nd ed. St. Petersburg, Piter Publ., 2010. 720 p.
8. Meskon M., Al'bert M., Kheduori F. *Osnovy menedzhmenta* [Fundamentals of Management]. Moscow, Delo Publ., 1993.
9. Nikolaeva T.I. [Resource Potential of a Trade Organization as a Basis for its Development]. *Izvestiya Ural'skogo ekonomicheskogo universiteta* [Proceedings of the Urals University of Economics], 2010, no. 2. (in Russ.)

10. Nikolaeva T.I. [Competitive Strategies in the Management of Competitiveness of a Trade Enterprise]. *Vestnik RGTEU* [Bulletin of RSUTE], 2010, no. 4. (in Russ.)
11. Nikolaeva T.I., Lykasova S.N. [Market Potential of a Trade Organization as the Basis of Competitiveness]. *RGTEU: Torgovoe delo. Torgovoe pravo* [RSUTE: Business. Commercial law], 2011, no. 1. (in Russ.)
12. Ackoff R. *Creating the corporate future*. New York John Wiley Sons. 1981.
13. Borush M.A., Tomas C.B. *Alternative scenarios for the defense industry after 1995*. Planting Review. 1992.
14. Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
15. Bourtney C., Kirkland N.J., Viguerie R. Strategy under uncertainty. *Harvard Business Review*, 1997.
16. Woodruff R.B. (1997). Customer value: The next Source of competitive advantage. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(2), 139–153.
17. Laworski B. & Konli A. (1993) Market orientation: Antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, 57, 53–54.
18. Miller & Shamsie, j. (1996). The resource-based view of the firm in two environments: the Hollywood film studios from 1936 to 1965. *Academy of Management Journal*, 39(3), 519–543
19. Schmalensee R. (1988). Industrial economics: An overview. *Economic Journal*, 98, 643–681.

Nikolaeva Tamara Ivanovna. Doctor of Science (Economics), professor of the Department of Technology and Sales Management, Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Nikolaeva.ti@mail.ru

Received 13 April 2015

БИБЛИОГРАФИЧЕСКОЕ ОПИСАНИЕ СТАТЬИ

Николаева, Т.И. Оценка ресурсного потенциала торговой организации – важнейшее условие ее конкурентоспособности / Т.И. Николаева // Вестник ЮУрГУ. Серия «Экономика и менеджмент». – 2015. – Т. 9, № 2. – С. 135–141.

REFERENCE TO ARTICLE

Nikolaeva T.I. Evaluation of the Resource Potential of a Trade Organization – the Most Important Condition for Competitiveness. *Bulletin of the South Ural State University. Ser. Economics and Management*, 2015, vol. 9, no. 2, pp. 135–141. (in Russ.)
