

## **Эволюция ресурсной концепции в стратегическом менеджменте**

Громова М.А.

Белорусский национальный технический университет

Изучение генезиса стратегического менеджмента является важным фактором понимания динамического изменения отражения в науке реальных хозяйственных процессов и позволяет оценить состояние и перспективы различных подходов к стратегии в современных условиях. Эволюцию теории стратегического менеджмента можно представить в виде маятника, колебания которого указывают каким источникам конкурентных преимуществ (внутренним или внешним) отдавалось предпочтение в динамике в том или ином исследовательском подходе. Ресурсная концепция стратегии заняла доминирующее положение в стратегическом управлении, сместив на периферию исследований школы планирования и позиционирования, за счёт смещения акцента в поиске источников конкурентных преимуществ на обладание специфическими ресурсами и умению фирмы объединять их в кластеры.

Начальный этап концепции связан с появлением в 1984 году работы Б. Вернерфельта «Ресурсная трактовка фирмы», в которой автор предлагает изменить подход к анализу фирмы со стороны ее ресурсов, а не продуктов. На рубеже 1990-х годов в статье «Ключевая компетенция корпорации» К.К. Прахалад и Г. Хамел на основе анализа японских и американских корпораций сделали вывод о том, что источники конкурентного преимущества заключаются в объединение навыков и умений в компетенции, которые позволяют быстро адаптироваться к изменчивой бизнес-среде.

В дальнейшем ресурсная концепция получила свое развитие в направлении концепции динамических способностей фирмы. Данная концепция была предложена Тисом в 1997 г. в статье «Динамические способности фирмы и стратегическое управление», где автор предполагает, что создание конкурентных преимуществ в быстроразвивающейся среде требует создания потенциала в

интегрировании, создании и реконфигурации внутренних и внешних процессов.

Существенное влияние на создание и развитие стратегии оказывают интернет-технологии. Воздействие интернета не только изменило характер рынка, но и полностью перевернуло стратегии компаний, открыв новые возможности для реструктуризации отраслевой и корпоративной цепочки ценности, укрепления конкурентоспособности компании.

Компания OfficeDeport была одной из первых, кто изменил свою стратегию с появлением интернета. Компания внедрила практику принятия заказов через интернет, отказавшись от заказов по телефону. Издержки на сбыт сократились в 2 раза: если при приеме заказов по телефону расходы составляли 2 доллара на каждые 100 долларов выручки, то при торговле через интернет – 1 доллар.

Тем самым внедрение интернет-технологий заставило менеджмент различных компаний пересмотреть свои стратегии и бизнес-модели. Активное использование интернета обострило конкуренцию между компаниями: покупатели стали более требовательны к цене, поскольку стало проще сравнивать цены; снижение значения географических границ и низкие входные барьеры увеличили число компаний на рынке; более автоматизированная работа компаний повлияла на улучшение качества обслуживания клиентов, снижения издержек путем уменьшения штаба сотрудников и увеличения прибыли.

Очевидным развитием стратегии стало создание собственных IT-подразделений, работа которых организована в тесном взаимодействии как с разработчиками продуктов, так и со службами маркетинга и сбыта. Возникает своеобразный “кластер способностей” фирмы, способный обеспечить взаимодействие с клиентом на всем жизненном цикле товара/услуги. В Беларуси яркими представителями такого подхода к стратегии являются банки и операторы мобильной связи.

Важно подчеркнуть, что для сохранения стратегического преимущества в долгосрочной динамике фирмы вынуждены выстраивать защитные механизмы для сохранения ресурсов, обеспечивающих ключевые компетенции (патенты – для интеллектуальной собственности, системы лояльности и системы обучения – для человеческого капитала).

В эпоху цифровизации мировой экономики для достижения и сохранения конкурентных преимуществ белорусские компании должны стремиться к совершенствованию не только технологических, но и управленческих технологий.

### **Взаимосвязь стратегии организации и системой управления персоналом**

Кандричина И.Н.

Белорусский национальный технический университет

Стратегическое управление персоналом представляет собой систему последовательных управленческих действий, регулирующих наиболее важные для организации аспекты трудовых отношений и поведения персонала [1]. Данное определение предполагает, что HR-менеджмент может способствовать достижению стратегических целей организации, в той мере, в какой стратегия управления персоналом согласована со стратегией развития организации, а основные HR-технологии сфокусированы на долгосрочной реализации функций управления человеческими ресурсами в соответствии с миссией организации.

Технологии управления персоналом представляют собой приемы и способы активного воздействия на кадровый потенциал, а также его мобилизации и ориентации на достижение целей организации. Они оптимизируют влияние управления персоналом на деятельность фирмы. HR-технологии должны быть взаимосвязаны с методами управления, философией и стратегией организации. Так, компаниям, стратегически ориентированные на расширение клиентской базы, следует использовать HR-технологии, направленные на мотивацию и стимулирование персонала посредством расширения прав и возможностей сотрудников, поощрения их инициативности и гибкости. Другими словами, стратегическое управление человеческими ресурсами должно быть встроено в конкретный контекст возможностей и требований фирмы. Например, «Netflix», американская развлекательная компания, поставщик фильмов и сериалов на основе потокового мультимедиа, использует специфические технологии мотивации персонала: компенсацию, поддержание таланта и свободное определение времени отпуска. Подобная система мотивации и