

**Ресурсами называется всё, что приносится в деятельность организации извне и позволяет ей нормально функционировать.**

Ресурсы бывают **материальные** (запасы, здания, оборудование, сооружение и т. д.), финансовые, человеческие и интеллектуальные (**нематериальные**). Нематериальные ресурсы включают: навыки, знания, тренды, репутацию организации, ее патентные права и т.д.

◦ Классификация ресурсов:

#### **I. По критериям:**

человеческие, финансовые, производственно - технологические, информационные, коммуникационные, а также материальные ресурсы.

*В этом случае их можно оценить с количественной (сколько) и с качественной (насколько эффективно эти ресурсы применяются) точек зрения.*

Классификация ресурсов:

**2. По специфичности:**

Ресурсы могут быть специфичными и неспецифичными.

*Неспецифические ресурсы, являясь более гибкими, создают основу компетенций;*

*специфичные отраслевые ресурсы действуют как основа для стержневых компаний (например, специальные знания ученых в химической отрасли).*

## Тема 2. Стратегический анализ

### Внутренний анализ . Анализ ресурсов и компетенций

Классификация ресурсов:

#### **3. По результату:**

В зависимости от роли ресурсов при анализе внутренних и внешних показателей результатов деятельности

## Тема 2. Стратегический анализ

### Внутренний анализ . Анализ ресурсов и компетенций

#### Классификация ресурсов:

#### **3. По результату:**

**Внутренние показатели** отражают роль ресурсов при:

- формировании целей и задач (финансовые показатели, показатели результатов деятельности, показатели объема производства);
- исторической ретроспективе (показатели результатов деятельности компании за определенный промежуток времени – например, по сравнению с предыдущими годами);
- сравнении работы подразделений и отделов компании.

## Тема 2. Стратегический анализ

### Внутренний анализ . Анализ ресурсов и компетенций

Классификация ресурсов:

#### **3. По результату:**

Внешние показатели могут включать:

- сравнение с конкурентами, особенно с теми компаниями, которые лидируют на рынке отрасли, являются самыми ближайшими соперниками и включены в стратегические разработки;
- сравнение с компаниями в других отраслях.

## Тема 2. Стратегический анализ

### Внутренний анализ . Анализ ресурсов и компетенций

Применяя внешние и внедрение  
методы анализа ресурсов,  
компания может дать оценку  
результатов своей  
деятельности и, исходя из  
этого, наметить пути  
совершенствования своей  
деятельности в будущем



## Тема 2. Стратегический анализ

### Внутренний анализ . Анализ ресурсов и компетенций

**Компетенции - это способности и умения организации, позволяющие ей конкурировать и выживать в данной отрасли.**

## Тема 2. Стратегический анализ

### Внутренний анализ . Анализ ресурсов и компетенций

**Стержневые компетенции - свойства или ряд свойств, специфичных для конкретных организаций**

## Тема 2. Стратегический анализ

### Внутренний анализ . Анализ ресурсов и компетенций

#### Отличие стержневых компетенций от общих компетенций

- присущи только тем организации, показатели которых превосходят средний уровень, характерный для данной отрасли;
- отличаются уникальностью и свойственны только одной компании;
- отличаются сложностью;
- сложностью копировать;
- связаны с удовлетворением заказчика;
- способствуют повышению ценности продукта чаще, чем общие компетенции;
- обычно появляются в результате особых взаимоотношений с клиентами, дистрибьюторами и поставщиками;
- базируются на превосходных умениях и знаниях сотрудников компании.

*Цепочка ценностей – это ряд последовательных действий организации по преобразованию ресурсов в конечный продукт или услугу.*

# ТЕМА 2. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ

## ВНУТРЕННИЙ АНАЛИЗ . АНАЛИЗ ЦЕПОЧКИ ЦЕННОСТЕЙ



. Упрощенная схема процесса создания добавленной стоимости

# ТЕМА 2. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ

## ВНУТРЕННИЙ АНАЛИЗ . АНАЛИЗ ЦЕПОЧКИ ЦЕННОСТЕЙ

### СОСТАВЛЯЮЩИЕ ЦЕННОСТНОЙ ЦЕПОЧКИ

#### Основные виды деятельности

Внутренняя логистика

Прием и хранение сырья материалов (начальные компоненты). Контроль материально- технических запасов и их распределение

Операции

Преобразование начальных компонентов в конечный продукт

Внешняя логистика

Хранение и распределение конечной продукции

Продажи и маркетинг

Обеспечение наличия продукта на рынке и его реклама

Обслуживание

Установка, доставка запасных частей и послепродажное обслуживание

#### Вспомогательные виды деятельности

Снабжение

Закупка ресурсов

Научно-исследовательские разработки

Разработка продукта, процессов и ресурсов

Общее управление

Общее руководство, планирование, финансирование, информационные системы, юридические консультации, менеджмент.

Управление трудовыми ресурсами

Набор работников, подготовка и обучение кадров, мотивация.

## ТЕМА 2. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ

### ВНУТРЕННИЙ АНАЛИЗ . АНАЛИЗ ЦЕПОЧКИ ЦЕННОСТЕЙ

Каждый вид деятельности в цепочки ценностей связан с затратами, которые могут быть увеличены или сокращены под влиянием двух факторов:

- структурных (экономия на масштабах производства, эффект кривой опыта, интенсивность капиталовложений, величина товарного ассортимента);
- исполнительных (стремление рабочей силы к совершенствованию позиция персонала и организационные возможности фирмы по обеспечению качества продукта и др.)

## ТЕМА 2. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ

### ВНУТРЕННИЙ АНАЛИЗ . АНАЛИЗ ЦЕПОЧКИ ЦЕННОСТЕЙ

Не все виды деятельности организации имеют одинаковое значение в процессе создания ценностной цепочки. Более значимые виды деятельности (основные или стержневые) тесно связанные со стержневыми компетенциями. Стратегические действия по устранению недостатков, связанных с высокими издержками, должны реализовываться в тех звеньях цепочки ценностей, где эти недостатки возникают



### Этапы анализа ценностной цепочки:

- анализ всей деятельности компании;
- определение основных видов деятельности организации и их взаимосвязь со стержневыми компетенциями и существующими стратегиями компании;
- определение эффективности и производительности отдельных видов деятельности;
- изучение взаимодействий между отдельными видами деятельности;
- определение препятствий для взаимодействий, снижающих конкурентное преимущество организации;