Jakymyszyn L. Koncepcja logistyczna w podejmowaniu decyzji strategicznych, w: G. Wróbel (red.) Flow Management. Zarządzanie przepływem w procesach biznesowych. – Rzeszów: wyd. WSIiZ w Rzeszowie, 2010. 9. Walters D. Logistics. An Introduction to Supply Chain Management, Palgrave 2008. 10. Materials from J.E.T. Logistics. 11. www.gddkia.gov.pl 12. Poland's Logistics //www.paiz.gov.pl 13. www.warsawvoice.pl

УДК 339.942

А. Яновські, Б. Балевскі
Вища школа управління персоналу, м. Конін, Республіка Польща

КОМПЕТЕНТНІСТЬ АГЕНТІВ СТРАХУВАННЯ ЖИТТЯ ЯК ГОЛОВНИЙ КРИТЕРІЙ ВЗАЄМОВІДНОСИН В КОМПАНІЯХ СТРАХУВАННЯ ЖИТТЯ – МАРКЕТИНГОВИЙ ПІДХІД

© Яновські А., Балевскі Б., 2010

Доведено, що емпіричне відношення між компетентністю страхових агентів і ефективністю компаній страхування життя за формою і змістом ринку змінюється і існують можливості їх майбутнього розвитку. Висновки грунтуються на дослідженні 846 страхових агентів і 265 менеджерів страхування життя в Польщі і Литві.
Ключові слова: компетентність, ефективність, людські ресурси, страховий агент, управління.

The aim of this article is to show the empirical relation between the insurance agents' competencies and the efficiency of life insurance companies in context of market changes and possibilities of future development, basis on research survey with 846 insurance agents and 265 life insurance managers in Poland and Lithuania.
Keywords: competence, efficiency, human capitals, insurance agent, management.

Постановка проблеми. Частина суспільства в непродуктивному віці не може отримати фінансового захисту від уряду, тому вони набувають страхових полісів. Тому страховий бізнес є незвичайно важливим соціальним механізмом, який дозволяє вирішити для багатьох суспільств проблему старіння. Є висока вірогідність, згідно з існуванням демографічного прогнозу, що ситуація, згадана вище, в майбутні роки має відношення як до Польщі, так і до інших Європейських країн. У посиланнях на потребу виконання операційної діяльності страховими компаніями, що здійснюється через посередників, у яких є клієнти на Польському страховому ринку, вимагаються все вища кваліфікація і компетентність. Це примушує подолати багато проблем, пов'язаних із співпрацею з працівниками з бажаною компетентністю.

Згідно з законодавчими положеннями страхові компанії для того, щоб поширювати продукцію, зобов'язані використовувати послуги страхових брокерів. Тобто якість агентів, що працюють, яка виходить із їх компетентності, становить головний чинник ефективності страхові компанії, що проявляється як в економічному, так і соціальні сенсі. Тому чинники, які підсилюють ефективність дій, що проводяться, як частина оперативної діяльності компаній страхування життя, можливо, є чинниками, тобто набором елементів, що становлять потенціал економіки і його організаційну ефективність, також і психологічними чинниками.

Перша кампанія страхування життя в США почалася в 1735 р., яка була запущена для вигоди Пресвітеріанських міністрів. Деякі люди думають про страхування, як про гру на гроші. Це дійсно не гра на гроші, хоча ця схожість має певну вірогідність. Страхування обслуговує суспільне добро сумісного використання, фінансовий ризик існування життя і смерті, щоб обслуговувати тих, хто отримав втрату.

У компаніях страхування життя, які належать утримувачам страхового полісу, політичні власники отримують свою pro-rata частину прибутків компанії. Є також компанії страхування stock життя, де доходи отримуються для вигоди акціонерів.

На основі проведених досліджень необхідно показати взаємозв'язок між компетентністю страхових агентів і ефективністю страхових компаній в умовах зміни ринку за формою і змістом.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Страхування життя відображає одну з кращих частин людей в обхід інших. Один купує страхування життя, тому що він або вона любить свого чоловіка і дітей. Є виплати, які отримують живучи, але реальна причина – переконатися, що інші взяли на себе матеріальну турботу.

Один з перших записів страхування життя був здійснений в Римі. Там створились групи мешканців під назвою Fratres (клуби похоронів). Вони були встановлені біднотою з метою, щоб заплатити за похорони членів сім'ї і допомогти матеріально членам сім'ї виживати.

У середні віки створювались гільдії для різних видів висококваліфікованої робочої сили. Є рахунки, які показують, що ці гільдії допомогли своїм членам страхуванням з різними видами страхового включення (life insurance і disability insurance).

Страхування життя з'явилося в Англії в 1600 роках і від цього часу стало популярним. У цей період часу страхування пов'язано з іменем Lloyd's Coffee House і його проводили судновласники з метою отримати гарантії під час перевезень, поєднавши страхові контракти з бізнесом.

Подібні до компаній взаємного страхування життя – братські компанії страхування життя, які були запущені різними братськими угрупуваннями, прагнули допомогти своїм членам. Сьогодні страховий бізнес еволюціонував до multi-faceted бізнесу з різними програмами і численними поширеними дистрибуційними методами. Використання Інтернету страховою промисловістю перебуває ще на ранній стадії, хоча більшість страхових компаній мають веб-вузол і здатні зробити страхування життя он-лайн як, наприклад, www.lifeinsure.com, який має освітні сторінки, де можливо дізнатися про види страхування життя, зокрема, про повне страхування життя, страхування життя на термін, страхування premium життя і страхування життя права спадкоємця.

Сьогодні є альтернативи, що дуже відрізняються від тих видів страхування, що були, навіть, декілька років тому. Інтернет надає інформацію щодо страхування життя, що стало доступним через Інтернет як будь-яка інша тема (дія). Відповідні знання – головний чинник щодо придбання контракту страхування життя, але шанси збільшуються від залучення компетентного страхового агента.

Формулювання цілей статті. Розкрити правові умови діяльності ринку страхових послуг і особливості управління людським ресурсом і компетентністю працівників з метою виявлення впливу на ефективність страхової компанії.

Виклад основного матеріалу. Розглядаючи правові умови оперативної діяльності в галузі страхування в Польщі потрібно розглянути походження страхового закону. Страхування має зв'язок, тільки у формальному контексті, з різними індивідуальними гілками закону, зокрема однією із найскладніших гілок – економічним законом страхування.

Економічний корінь страхового закону має відношення до більшості основних гілок, його джерела знаходяться в численних урядових файлах, Насамперед в законах, декретах і інструкціях. Серед них закон про страхову діяльність займає спеціальне чільне місце як і цивільний кодекс, починаючи з 1964 року. Окрім того, закон про страхове посередництво [21] визначає принципи діяльності персоналу, страхування майна, страхового посередництва.

Страхове посередництво залежить від виконання для нагороди посередником фактичних дій або від організаційно-правової форми, зокрема дій або усвідомлення укладання договорів страхування. Страхове посередництво можуть реалізовувати виключно страхові агенти або страхові брокери, які розуміють господарську діяльність в сенсі закону [22]. Страховий посередник усвідомлює, що дія від імені страхової компанії, яка визначається "Дією агентства", зокрема полягає у реєстрації клієнта на основі попереднього укладання контракту щодо страхових дій, договорів страхування, а також участі в управлінні і реалізації договорів страхування, у справах про відшкодування пошкоджень, а також організації і спостереження за діями агентства; дія від імені клієнта, що шукає страхового захисту, під назвою "Дії брокера", зокрема містять або приводять до укладання страхових контрактів, на основі попередніх дій щодо страхових контрактів, також як і участі в управлінні і реалізації договорів страхування у справах про відшкодування.

Виконавець, на основі зареєстрованого договору, є страховий агент, що прописано законом про страхового агента. Дії агентства може реалізувати винятково персона, яка виконує умови, що визначені юридично [22].

Дистрибуційні канали, які використовуються компаніями страхування життя для продажу своїх послуг, поділяються на прямі продажі (забезпечуються працівниками повного робочого "тижня"), продажі агентства (продажі страховими агентами), маклерство (продажі, забезпечені страховими брокерами).

Таблиця 1

Динаміка структури видів послуг страхових компаній за період 1998–2006 рр. [%]

Специфікація	1998	1999	2000	2001	2002	2004	2005	2006
Прямі продажі	50.73	44.54	42.37	40.33	41.61	50.26	52.46	28,2
Продажі агента	38.78	50.81	53.09	55.67	55.47	46.3	43.73	59,42
Маклерство	10.48	4.65	4.49	3.94	2.91	1.51	1.78	3,45
Інші	-	-	0.05	0.06	0.01	1.93	2.03	8,93

Джерело: [23]

Прямий продаж, що здійснюється працівниками страхових компаній, характеризується значним кількісним обсягом, хоча це не відображає ефективність усіх продаж, бо мають місце дії посередників з різних сфер діяльності, які працюють для страхових компаній. Це є банківські працівники, комівояжери і, навіть, листоноші. Проте канал розподілу не може зупинитись на найменш дорогому джерелі отримання прибутку з продажу послуг зі страхування[2], бо частка страхових агентів у повному розповсюдженню продукції (страхування життя) дуже висока, Страхові агенти економічно важливі, бо безпосередньо впливають на страховий бізнес, особливо, коли це стосується страхування життя.

Поліс страхування життя як сервісний продукт маркетингу взаємовідносин, становить суттєве значення для організаційного розвитку. Стиль управління і організаційна культура істотно впливають на визначення позицій компанії на ринку. У випадку service фірм, з високим рівнем контакту, наприклад, компанії страхування життя, найголовніший чинник, який визначає ефективність комерційних процесів, – позитивні відносини з клієнтом, що можна розглядати як похідне впливу компетентності страхових агентів. Цей контакт, або інакше кажучи, "момент правди" [3] вирішує можливість створення твердого відношення між постачальником послуг і споживачем. У разі послуг, особливо "Високо – контакт", клієнти пам'ятають в першу чергу контакт з першим працівником [14, с. 14]. Під поняттям «обслуговування» потрібно розуміти "роботу, яка здійснюється по обслуговуванню з метою націлити клієнта на збільшення особистого значення або значення майна, який клієнт має в своїй диспозиції"

Розкриваючи спеціальне значення працівників в сфері послуг, Р. Норман, використовує метафору, яка характеризує відносини "працівник – клієнт" як кориду, порівнює тореадора з працівником, а клієнта з биком. В організації, яка надає сервісні послуги, великий ступінь важливості варто надавати контакту клієнта з представником постачальника. Автор акцентує увагу на тому, що сервісна діяльність – це не інтенсивна користь для капіталу, ні навіть для персоналу, а це є зобов'язання працівників, що надають сервіс особам [8, с. 9–10]

Автори V. A. Zeithaml, M. J. Bitner акцентують увагу на ключовій компетенції персоналу під час обслуговування і роблять наголос на привілейоване їх значення, визначаючи цю групу працівників, як [20, с. 304]:

- ті, хто надає сервіс;
- ті, хто є організацією в очах клієнта;
- ті, хто є торговцями.

Здебільшого, контактний працівник в сфері обслуговування немає нічиєї підтримки, бо переважно він одноосібно надає повний спектр послуг. Пропозиція – працівник. Тому, інвестуючи в працівника, щоб поліпшити сервісні паралелі, потрібно розглядати як прямі інвестиції в удосконалення продукту. Також важливо показати емоційний аспект сервісного процесу. Контактні працівники (персонал), робота яких вимагає емоційного зобов'язання, – "емоційна праця" – зобов'язані в послугах швидко обробляти інформацію, виявляючи бажані емоції [7, с. 546]. Це особливо важливо для медичного персоналу, викладачів, страхових агентів.

Розглядаючи діяльність контактного працівника, відмічено, що він залишається наодинці разом з інтер'єром компанії із зовнішніми клієнтами. Аналізуючи детально, можна дослідити внутрішні відносини лінійного працівника з різними контактними працівниками, що є представниками дочірніх підприємств, а також і управління. Відносини серед перших працівників сервісної паралелі часто приймають форму змагання.

Це твердження свідчить про існуючі відмінності у робочої сили виробничих підприємств і організацій, які надають послуги. У другому випадку завданням працівників є підтвердження про контакт з клієнтом і взаємне зобов'язання, необхідно сформувати перевагу, яку досягне клієнт при цьому зв'язку. Концентрація виробничих підприємств на процесі виробництва і турбота про реалізацію продукту згідно з планом – головні функції виробничої діяльності працівника. Irons K. стверджує, що роль менеджера в фірмі, яка надає послуги, подібна до менеджера футбольної команди: поки гра ще не почалася, він має можливість здійснювати різні дії, наприклад, вивчати конкурентів, навчаючи гравців, проводити випробування їх навиків, а коли гра вже почалась більшість подій виходять з під його контролю [5, с. 2; с.45].

Обслуговування клієнта в організаціях, які надають послуги, поза сумнівом є найголовнішою функцією. Контактний персонал, відповідальний за обслуговування, є найголовнішою групою працівників. Це знаходить підтвердження в [15], що контактні працівники, які перебувають у взаємодії з клієнтами, створюють вершину організаційної ієрархії [18, с. 305]. Результати досліджень щодо якості послуг з перспективи клієнта, а також як і сприйняття ним якості продукту, показують взаємну кореляцію ресурсів працівників і внутрішніх процесів. В організаціях, в яких працівники високо оцінюють мікрооточення, клієнти також високо оцінюють якість послуг, про що свідчать результати опитування. B. Schneider і D. Bowen отримали підтвердження такого положення, що клімат, в якому здійснюється обслуговування, має вплив як на працівника, так і на загальний висновок клієнта щодо якості надання послуг (там же).

Згідно з Т. Котарбінскі тільки організації, які можуть розвиватися, є найефективнішими [6, с. 111–112]. Підприємства, які проводять операційну діяльність, здійснюють аналіз ефективності, використовуючи значну

[2] Агент повинен бути оплачений комісією, навіть 90 % з першої щорічної премії.

кількість коефіцієнтів (наприклад ROE, ROA, ROCE, EPS, EBIT, EBITD [2]). Кількість і різноманітність індивідуальних індикаторів на практиці пояснюється необхідністю подачі різних форм звітів і визначається його одержувачем Повідомлення для банків, казначейства, а також для акціонерів, що представляють дані про ефективність діяльності підприємств, є об'єктом розгляду фінансового бухгалтерського обліку, а також головного CEO (адміністратора).

Наступні індикатори ефективності страхових компаній повинні характеризуватися додатково і мати побічне або безпосереднє відношення до обсягу premium угод щодо продажу страхування життя. На підтвердження згаданих індикаторів, фінансове положення компаній страхування життя – evaluated-were, отримані на основі власного опрацювання [24]. Ці показники подані в табл. 2 [6]:

- частка ринку страхування життя – розуміється як відношення отриманих страхових премій певною компанію до загальних на ринку;
- премія за одного страхового агента – розуміється як відношення обсягу середньої премії по страхових контрактах до кількості страхових агентів (якісний коефіцієнт);
- середня премія індивідуального контракту страхування життя;
- загальна вартість коефіцієнта продажу;
- рівень коефіцієнта адміністративних витрат;

Таблиця 2

Операційна ефективність діяльності компаній страхування життя в 2005 р.

Параметр	Компанії страхування життя			
	CU	AIG	NN	PZU
Частка ринку , %	15.43	8.67	7.78	4.70
Премія за одного страхового агента, злот.	632137.50	787366.27	408486.89	66932.27
Середня премія індивідуального страхового контракту, злот	3511.87	4374.26	3404.06	929.62
Число активних агентів, чол.	2398	1201	2011	8785
Повна премія, млн. злот.	15.17	0.95	0.82	0.59

Джерело: [24]

На ринку страхування життя в Польщі превалюють чотири конкуренти: Commercial Union, AIG Amplico Life, Nationale Netherlanden і PZU Life. Для згаданих вище страхових компаній частка ринку становить 78,9 %, а – решта частин акцій ринку страхування життя припадає на 34 різних установ.

Результатом дослідження компетентності страхового агента (поняття “компетентності” розуміється як комбіноване знання, навики, здібності і відношення, яке дозволяє індивідуумові бути ефективним на роботі [13, с. 17]. Є інші підходи “компетентності”, наприклад: соціологічний [13, с. 415]; психологічний [1, с. 181]; педагогічний [10, с. 184]; правовий [Цивільний Кодекс, с. 96-109]), є підтверджене існування позитивної кореляції профілю компетентності страхового агента і його ефективності. Середньоквадратичне відхилення індивідуальної компетентності між агентами досягає навіть 46%. Сюди належать агенти, що працюють для найбільш ефективної страхової компанії і не є ефективні. Окрім того, агенти оцінили важливість своєї компетентності в реалізації організаційної стратегії на 49%, на думку менеджерів (45,5 %). Додатково 18% населення нехтує основними принципами, сформульованими менеджерами, і 68 % приймають визнання стратегії компанії, тільки при співпаданні її з індивідуальними цілями. Приводиться згідно дисертації: ”Компетентність страхових агентів і ефективність компаній страхування життя”; 864 агентів найбільш ефективних установ страхування життя в Польщі і Литві; 265 комерційних менеджерів. Компетентність групувалася в трьох напрямках: професійні (очікування потреб клієнта, моніторинг і маючи можливість використання в конкурентному оточенні, маркетингове знання, знайомство з офісною технікою і процедурами адміністрації, накопичення даних і аналізу, IT, регулярність); соціальні (комунікативність, ефективні переговори з клієнтами, наполегливість, гнучкість); організаційні (знайомство з діловими характеристиками організації і його продукцією, створюючи позитивний імідж організації; вміння взяти турботу про хороше відношення з клієнтами на себе, комерційне горизонтальне управління).

Дослідження управління компетентністю необхідне, щоб знайти оптимальне співвідношення між витратами і ефектами, застосовуючи принципи “праксиологічної теорії” і має зацікавлення як внутрішніх (посередники і працівники страхових компаній), так і зовнішніх (індивідууми, які придбали поліси страхування життя) клієнтів. Управління компетентністю може бути відмічене як істотна частина управління людськими ресурсами [12, с. 187].

Таблиця 3

Управління людським ресурсом і управління компетентністю

Функція HRM	Повна сумісність з управлінням компетентності	Тверді кореляції з управлінням компетентності	Слабка або відсутня кореляція з управлінням компетентності
Створення персональної стратегії і поліса		X	
Розповсюдження роботи, створення організаційної структури, спеціальні засоби програмування		X	
Класифікація, ономастика і вимоги компетентності працівників на робочих місцях	X		
Зайнятість і робоче планування витрат		X	
Залучення працівників		X	
Створення команди і її розвиток		X	
Соціальна/професійна адаптація	X		
Ототожнення з організацією і її цілями		X	
Мотивування і задоволення потреб		X	
Робота і оцінка працівника		X	
Професійний розвиток працівників	X		
Розвиток управління	X		
Послідовності, розміщення працівників		X	
Поліпшення робочої ефективності		X	
Міжабонентські комунікації		X	
Створення етики і організаційна культура	X		
Аналіз, статистика, внутрішнє і зовнішні звіти, пов'язані з HRM			X
Управління зайнятістю			X
Соціальне обслуговування працівників, охорона здоров'я, протидія згоранню на роботі			X
Кооперація з профспілками працівників і корпоративні переговори		X	
Кооперація із зовнішніми партнерами і зв'язками з громадськістю		X	

Джерело: [12, с. 188]

Відповідно до T. Oleksyn, можна стверджувати, що управління компетентністю – головний детермінант розвитку компаній страхування життя.

Висновки. Операційна діяльність іноземних компаній страхування життя в Польщі до 1990 року була заборонена законом, тому це ймовірна причина переваг PZU Zycie S.A. Аналіз даних за період 1991–2004 рр., а також і результати дослідження, що проводилися, дозволили зробити висновок, що втрата 85 % акцій ринку страхування життя в даному періоді PZU Zycie S.A. від імені Nationale Netherlanden, Commercial Union and AmplicoLife здається, є наслідком відсутності компетентності як організації, так і її працівників, насамперед, агентів, а також сторонніх посередників [11]. На території Литви, де операційна діяльність PZU Zycie S.A. не має захисту уряду, протягом п'яти років потужний CU придбав 17 % акції ринку страхування життя і залежної компанії від PZU Zycie S.A. – 4 %. Отже, компетентність агентів страхування життя, а також сторонніх посередників сильно корелюється з часткою ринку, яку займає компанія, що своєю чергою впливає на її прибутковість.

1. Bartkowiak G. Psychologia zarządzania. – Poznań: AE, 1999. 2. Brigham E.F. Zarządzanie Finansami. – Warszawa: PWE, 2000. 3. Carlzon J. Moments of Truth, Ballinger Books. – 1987. 4. Drury C. Rachunek kosztów. – Warszawa: PWE, 2000. 5. Irons K. The World of Superservice. – Addison-Wesley: Creating profit through a passion for customer service, 1997. 6. Kotarbiński T. Traktat o dobrej robocie. – Wrocław: Ossolineum, 1982. 7. Lovelock Ch., Vendermerve S., Lewis B. Services Marketing, an European Perspective. – Prentice Hall: Financial Times, 1999. 8. Norman R. Service Management, Strategy and leadership in service business, John Wiley and Sons. – 1984. 9. Masłyk-Musiał E. Nowe paradygmaty zarządzania rozwojem umożliwiające sprawne wdrażanie zmian, in A. Barcik, R. Barcik (eds.), Rozwój lokalny i regionalny po wejściu Polski do Unii Europejskiej. – Bielsko-Biała: Wydawnictwo ATH, 2006. 10. Okoń W. Nowy słownik pedagogiczny. – Warszawa: Żak, 2004. 11. Okoń-Hordyńska E. Foresight w rozwoju regionalnym, In: A. Barcik, R. Barcik (eds.), Rozwój lokalny i regionalny po wejściu do Unii Europejskiej. – Bielsko-Biała: Wydawnictwo ATH, 2006. 12. Oleksyn T. Zarządzanie kompetencjami. Teoria i

praktyka, Oficyna Ekonomiczna. – Kraków, 2006. 13. Rakowska A., Sitko-Lutek A. Doskonalenie kompetencji menedżerskich. – Warszawa: PWN, 2000. 14. Rogoziński K. Usługi Rynkowe. – Poznań: Wydawnictwo AE, 1993. 15. Rogoziński K. Nowy marketing usług. – Poznań: Wyd. Akademii Ekonomicznej, 2000. 16. Sangowski T. Vademecum ubezpieczeń gospodarczych. – Poznań: Saga Printing, 2000. 17. Samuelson W. Ekonomia Menedżerska. – Warszawa: PWE, 1998. 18. Schneider B., Bowen D. Organizational Dynamics, in: Zeithaml V.A., Bitner M.J. Service Marketing, The McGrow – Hill Companies, INC. – 1996. 19. Sztomka P. Socjologia. Analiza społeczeństwa. – Warszawa: Znak, 2004. 20. Zeithaml V., Bitner M. Service Marketing, The McGrow – Hill Companies, INC. – 1996. 21. Ustawa z dnia 22 maja 2003 r. o działalności ubezpieczeniowej, Dz. U. – 2003. – Nr 124. – Poz. 1151. 22. Ustawa z dnia 19 listopada 1999r. Prawo działalności gospodarczej, Dz. U. 1999 Nr 101, poz. 1178. 23. Committees of Supervision Insurances and Pension Funds, Agenci Ubezpieczeniowi, Sprawozdanie за 1996–2006 роки. – Warszawa: Departament pośrednictwa i akwizycji, 2008. 24. www.knuife.gov.pl.

УДК 005.21

В.І. Отенко
Харківський національний економічний університет

АНАЛІТИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ ПІДТРИМКИ СТРАТЕГІЧНОГО ВИБОРУ ПІДПРИЄМСТВА

© Отенко В.І., 2010

Традиційно аналітичним інструментарієм у виборі стратегії є фінансово-економічний аналіз. Однак неточність та неповнота вихідної інформації завжди припускатиме наявність ризику недооцінювання/переоцінювання ресурсно-компетентнісної синергії обраних напрямів діяльності. Дослідженню та пошуку рішень проблемних питань, пов'язаних з формуванням аналітичного інструментарію під час вибору стратегічних напрямів діяльності підприємства, присвячено цю статтю.

Ключові слова: ресурсний підхід, стратегічний вибір діяльності, методи аналізу, конкурента позиція, стійкість.

Traditionally an analytical tool of the choice of strategy is a financial – economic analysis. However inaccuracy and incompleteness of initial information always will assume the risk of undervaluation/overvalue of resource – competence synergy of the chosen fields of activity. The article is devoted to researching and searching of decisions of problem questions connected with forming of analytical tool of choosing strategic fields of activity of an enterprise.

Keywords: resource approach, strategic choice of activity, methods of analysis, competitive position, soundness.

Концепція «дінамізациі ресурсно-орієнтованого підходу» (Д. Тіс, Г. Пізано і А. Шуен) [1] спричинила перенесення фокусу уваги дослідників з можливостей зовнішнього оточення підприємства на внутрішні ресурси і компетенції, що і зумовило етапи і зміст аналізу для вибору стратегії [2] (рис. 1).

Ресурсно-орієнтована модель розглядає кожну організацію як сукупність унікальних ресурсів і можливостей, які є основою для її стратегії і першочерговим джерелом її успіху. Всі фірми, що конкурують у межах специфічної галузі, не можуть маати однакові стратегічні ресурси і можливості. Ресурсно-орієнтована модель також передбачає, що рух ресурсів між фірмами може бути обмежений. Відмінності в ресурсах, які інші фірми не здатні одержати або легко відтворити, і специфічні способи їх використання в межах цієї фірми формують основу конкурентної переваги.

Розвиток цієї концепції спричинив необхідність оцінки та аналізу:

властивостей ресурсів, комбінація яких створює стійку конкурентну перевагу підприємства (В. Бурр) [3];

«базисних компетенцій» (Г. Хемел, К. Прахалад, Г. Томас, Д. Про Ніл)[4];

метаздатностей (К. Ейзенхардта і Дж. Мартіна), які знаходять своє вираження в гнучкості під час адаптації до нових проблем і зовнішніх ситуацій, та створення інноваційних комбінацій ресурсних потенціалів [5];

здібностей до створення нового знання і використання його для виробництва успішних продуктів і технологій (І. Нонака, Х. Такеучі) [6].