

*Васильева В.В.*

## **Стратегический потенциал организации через призму ресурсного подхода к стратегии**

Условия, в которых приходится существовать большинству современных организаций отличаются целым рядом особенностей, обусловленных особым состоянием мировой экономики. Коммерческие фирмы и государственные структуры, а также некоммерческие организации почти всегда находятся в недружественной внешней среде, но современная ситуация создает дополнительные барьеры и актуализирует весь комплекс проблем управления. Неэффективность менеджмента могла быть не так очевидна при благоприятной экономической конъюнктуре. Товары и услуги пользовались постоянным спросом. Такая ситуация была характерна для всех сфер деятельности, что позволяла управленцам закрывать глаза на многие сложные вопросы и откладывать их решение.

Текущие кризисные явления оказались тем катализатором, который так нужен был большинству российских компаний и организаций. В условиях, когда речь заходит не об обеспечении максимальной прибыли, а о выживании той или иной структуры, руководители наконец-то обращаются к корневым проблемам менеджмента, прежде всего к стратегическому управлению. Ресурсный подход, хорошо зарекомендовавший себя, становится одним из наиболее универсальных и грамотных инструментов в новых условиях, особенно в рамках концепции стратегического потенциала компании.

Как, к сожалению, это часто случается в науке управления, многообразие понятий зачастую мешает понять истинный смысл вопроса. Очень часто концепции, созданные независимыми исследователями содержат один и тот же смысл. Поэтому так важно обратить внимание на сущностный аспект вопроса и ключевые характеристики того или иного явления, поэтому далее мы рассмотрим сущность стратегического потенциала компании.

Успех стратегического развития организации, успешная реализация ее стратегических планов зависит от ряда субъективных и объективных факторов, например, от готовности руководства осуществлять масштабные проекты, от знаний, навыков и квалификации менеджеров или от наличия финансовых или иных ресурсов. Можно повысить шансы на успех, каким-либо образом улучшая квалификацию руководства и/или отыскивая возможности лучшего доступа к ресурсам, тем самым увеличивая вероятность достижения более масштабных и более привлекательных целей на базе возросшего стратегического потенциала (СП) организации.

**Понятие Стратегического Потенциала.** Стратегический Потенциал (СП) организации – это соответствие и достаточность ресурсов и компетенций организации для разработки и реализации стратегии, укрепляющей ее конкурентную позицию. Это определение основано на ресурсном взгляде на стратегию, который предполагает, что стратегическое развитие фирмы определяется наличием и качеством располагаемых ресурсов – материальных, человеческих (навыки и способности персонала) и нематериальных (ноу-хау, гудвилл и т.п.).

Наличие и качество ресурсов и компетенций (т.е. способностей, умений делать что-либо) существенным образом обуславливает и индивидуализирует конфигурацию возможных направлений стратегического развития организации. В этой связи известные американские теоретики менеджмента Дж. Пирс и Р. Робинсон отмечают: «Ресурсный взгляд на стратегию базируется на предпосылке, что фундаментальное различие между фирмами состоит в том, что каждая из них обладает уникальным набором ресурсов и уникальными возможностями их использования, т.е.

компетенциями»<sup>1</sup>. Однако не все ресурсы и компетенции фирмы имеют равную стратегическую ценность. Одни из них являются более ценными и редкими, другие – менее. Их ценность определяется их значением для реализации стратегического плана и их доступностью для участников рынка.

Выбор ресурсов, которые будут заложены в основу стратегии компании (т.е. которые будут являться источником ее устойчивого конкурентного преимущества), требует тщательного анализа поведения конкурентов, так как ресурсы формируют СП лишь в том случае, когда они позволяют фирме производить особые продукты или услуги, т.е. обладающие характеристиками (цена и качество), отличающими их от продукции конкурентов.

Привлекательной чертой компетенций организации, является то, что они вырабатывают дополнительную стоимость через дополнительное (более эффективное) использование ресурсов. Это определяется тем, что компетенции основываются, прежде всего, на знаниях и навыках, как корпоративных, так и индивидуальных. Для становления и укрепления компетенций необходимо прилагать организационно-административные усилия – создавать условия для их зарождения и роста. Другими словами, для того чтобы максимизировать свою прибыль, фирма должна постоянно инвестировать в развитие ключевых знаний и навыков, а также повышать их качество.

Компетенции становятся частью СП только тогда, когда они стратегически уместны, т.е. когда их применение позволяет эффективно воспользоваться возможностями внешнего окружения организации. Отсюда следует, что в случае быстро меняющегося окружения фирма не может длительное время использовать постоянный набор компетенций: новые условия требуют новых компетенций. Таким образом, умение распознавать имеющиеся и определять недостающие компетенции является ценным качеством фирмы.

Следует отметить, что компетенции – это очень многогранное понятие, гораздо более сложное, чем ресурсы. Чаще всего на слуху «компетенции персонала», подразумевающие личностную способность к решению задач профессионального характера, возникающих в ходе профессиональной деятельности сотрудника. В этом определении особый упор делается на то, что это способности, проявляющиеся в профессиональной среде. Здесь же речь идет о компетенциях совсем иного рода. Например, экономическая трактовка, будет звучать так: компетенция (от лат. *competens* – соответствующий) – совокупность полномочий, которыми обладает или должны обладать определенные органы и лица согласно законам, нормативным документам, уставам, положениям<sup>2</sup>. А с юридической точки зрения, компетенция (от лат. *competo* – добиваюсь; соответствую, подхожу) – совокупность юридически установленных полномочий, прав и обязанностей конкретного госоргана (органа местного самоуправления) или должностного лица, определяющих его место в системе госорганов (органов местного самоуправления).

Для более точного определения СП организации целесообразно ввести понятия базисных и уникальных ресурсов и компетенций. Первое служит для обозначения минимально необходимого набора ресурсов и компетенций для существования фирмы в конкурентной среде. Если у нее нет такого набора, она прекратит свое существование. Например, если организация занимается предоставлением образовательных услуг, она должна иметь, как минимум, помещения для занятий, соответствующие действующим санитарным, противопожарным и пр. нормам, библиотеку учебной и методической литературы, штат основного и вспомогательного персонала и т.п. В этом случае

<sup>1</sup> *Pearce J., Robinson R. Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control. Boston etc.: McGraw-Hill, 2007. P. 164.*

<sup>2</sup> *Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь. 5-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2007. С. 495.*

базисные компетенции выявляются как необходимая для ведения образовательного процесса квалификация преподавательского состава, подтвержденная дипломами, аттестатами, свидетельствами и т.д. То есть базисные ресурсы и компетенции будут определяться условиями государственной аккредитации и лицензирования деятельности образовательного учреждения. Однако их наличие лишь позволяет организации присутствовать на рынке образовательных услуг, но не гарантирует успеха.

Совокупность базисных условий со временем меняется. Чаще всего, она растет под воздействием общих для отрасли технологических и организационных изменений. Например, в сфере образования трудно в настоящее время представить учреждение, не использующее в процессе обучения информационные технологии, не имеющее компьютерных классов (ресурсы) и преподавателей, имеющих соответствующую квалификацию (компетенции). Таким образом, в последнее десятилетие эти два показателя стали входить в состав базисных ресурсов и компетенций образовательного учреждения, в то время как относительно недавно они рассматривались как существенное конкурентное преимущество.

Как уже отмечалось, ресурсы и компетенции базисного уровня должны быть взаимно дополняемы, комплементарны. Это означает, что усилия, потраченные на создание базисного уровня ресурсов, должны сопровождаться обретением соответствующих компетенций: нет смысла оборудовать компьютерный класс, если неясно, каким образом будут рекрутированы кадры, обеспечивающие его функционирование. И наоборот: высокая квалификация преподавательского состава не получит условий для своей реализации при слабой материально-технической базе.

Среди ресурсов и компетенций, обеспечивающих реализацию стратегических планов, особую ценность имеют те, которые не являются легкодоступными для конкурентов. Они относятся к уникальным ресурсам и ключевым компетенциям.

Уникальные ресурсы – совокупность ресурсов, которая обеспечивает организации конкурентные преимущества и которую невозможно или слишком дорого для конкурентов скопировать или получить. Уникальные ресурсы – это важнейшая предпосылка и надежная основа для конкурентного преимущества, но их практически невозможно формировать: они или имеются, или отсутствуют. Именно на этой основе базируется мощь естественных монополий. Ресурсы, которые можно приобрести на рынке (пусть даже достаточно редкие и дорогие) не являются уникальными. Поэтому более простым решением для получения устойчивого конкурентного преимущества является формирование ключевой компетенции.

Ключевая компетенция – деятельность и процессы, посредством которых организация использует ресурсы для достижения конкурентного преимущества, таким образом, что другим организациям не удастся их повторить или скопировать. Основатели этой концепции Г. Хамел и К. Прахалад определяют ключевую компетенцию как «коллективное научение организации, в частности, умению координировать разнообразные производственные навыки и интегрировать многочисленные технологические потоки»<sup>3</sup>. Некоторые авторы отождествляют ключевую компетенцию с организационным знанием или даже с интеллектуальным капиталом компании<sup>4</sup>. В любом случае, ключевая компетенция относится к той части нематериальных ресурсов фирмы, которые формируют ее уникальный СП, и они означают процесс передачи и использования организационных знаний некоторым особым, недоступным для копирования конкурентами способом.

<sup>3</sup> Хамел Г., Прахалад К. Конкурируя за будущее. М., 2002.

<sup>4</sup> См.: Лукичева Л.И. Управление интеллектуальным капиталом. М., 2007.

**Эффективность затрат как условие эффективности СП.** Наличие уникальных ресурсов и ключевых компетенций, определяющих СП, создают надежную основу для стратегического планирования. Фирмы, которые ими обладают, имеют существенные преимущества по отношению к тем, которые обеспечены лишь базисными ресурсами и компетенциями. Поэтому последним стоит разработать меры, как по выявлению «неосознанных компетенций», так и формированию и развитию новых ключевых компетенций. Одним из путей к этой цели состоит в оптимизации организационных затрат, или, другими словами, в развитии способности фирмы добиваться эффективности затрат и постоянного ее повышения.

Источники повышения эффективности затрат, определяются следующими факторами: экономия за счет масштабов, стоимость поставок, технологии и опыт («кривая опыта»).

Экономия за счет масштабов может стать ключевой компетенцией, если фирма способна многократно превысить выпуск однородной продукции массового спроса по сравнению с конкурентами. В этом случае удельные издержки ее снизятся до недостижимых для конкурентов величин. Особенно заметны преимущества этого метода в автомобилестроении, химической, металлургической отраслях, производстве напитков, табачных изделий и пр.

Стоимость поставок определяется многими факторами. Она становится фактором конкурентного преимущества, когда предприятие располагается рядом с источниками сырья и энергии, с крупными транспортными узлами, со смежниками. Сюда же можно отнести стоимость доступа к информации, которая в некоторых отраслях (биржевая торговля, банковское дело) может варьировать на порядки.

Технические характеристики товара и технологических процессов позволяют повышать эффективность затрат путем лучшего использования производственных мощностей, снижения материалоемкости производства и оптимизации использования оборотного капитала.

Значение опыта для повышения эффективности затрат обычно ассоциируется с кривой опыта – графическим выражением снижения себестоимости по мере роста выпуска продукции. Этот эффект достаточно хорошо описан в литературе по стратегическому менеджменту<sup>5</sup>, и из него следует ряд важных выводов: во-первых, фирмы должны быть готовы к тому, что с каждым годом среднеотраслевая цена на продукцию будет падать, и те, кто не будет к этому готов, покинут рынок; во-вторых, организация, первая вышедшая на рынок, раньше конкурентов получит снижение издержек за счет эффекта «кривой опыта»; наконец, вероятность получить за счет опыта длительное конкурентное преимущество невысока: для этого «требуется слишком высокая рыночная доля, недостижимая для большинства фирм»<sup>6</sup>.

**Инвариантность СП организации.** Помимо уже указанных характеристик, СП должен обладать еще одной – инвариантностью, т.е. относительной неизменностью, устойчивостью, повторяемостью после каждого воспроизводственного цикла.

Даже если фирма в настоящее время обладает ресурсными преимуществами и недостижимыми для конкурентов ключевыми компетенциями, нет гарантий, что завтра эти преимущества не будут нейтрализованы конкурентами, а ключевые компетенции воспроизведены. При этом необходимо отметить, что на ресурсной основе редко выстраивается длительное конкурентное преимущество, поскольку со временем конкуренты способны приобрести такие же ресурсы. Поэтому в оценке СП на первое место выходят именно компетенции, обеспечивающие преимущества в способах

<sup>5</sup> См., например: *Ghemawat P. Building Strategy on the Experience Curve. N.Y.: Harvard Business Review, 2008; Henderson B. Is the learning curve the cause for the experience curve? // Rats motivation. 2007. Vol. 29. December. P. 24–35.*

<sup>6</sup> *Джонс Дж., Шоулз К., Уиттингтон Р. Корпоративная стратегия. Теория и практика. М., 2007. С. 170.*

использования этих ресурсов. Например, само по себе внедрение новейшей и дорогой автоматической системы управления (АСУ) не обеспечивает конкурентных преимуществ, но лишь наращивает издержки производства. Преимущества (ключевая компетенция) начинаются там, где применение этой системы позволяет фирме использовать ресурсы для достижения лучшей конкурентной позиции. Для этого компетенция должна соответствовать следующим критериям: во-первых, относиться к процессу, который создает потребительную стоимость, т.е. некоторое ценное качество продукта в глазах потребителя (или других стейкхолдеров); во-вторых, она обеспечивает лучшие по сравнению с конкурентами экономические показатели деятельности фирмы; наконец, она устойчива и ее сложно скопировать.

Устойчивость ключевой компетенции придает также то, что она, как правило, представляет собой совокупность взаимосвязанных процессов, которые и обеспечивают появление у продукта ценных потребительских свойств. Эти процессы не обязательно должны быть локализованы внутри организации. Например, ключевая компетенция может состоять в том, что фирма устанавливает особо тесную связь с потребителем в каком-то секторе их взаимоотношений таким образом, что потребитель полностью попадает в зависимость от фирмы. Например, фирма-разработчик пишет компьютерные программы непосредственно для удовлетворения конкретных нужд потребителя. Со временем связи между фирмами будут укрепляться, и конкуренту пришлось бы затратить значительные средства и усилия для идентификации подобных специфических взаимосвязей. Такая трудно копируемая взаимозависимость называется коспециализацией<sup>7</sup>.

В становлении и развитии ключевой компетенции важное место занимает организационная культура: особенные, «фирменные» методы работы с клиентами, повышенное внимание к качеству продукции, дух командной работы и многие другие свойства, характеризующие культуру организации, по отдельности легко копируемы, но «работают» только в комплексе.

Однако было бы неверным абсолютизировать принцип инвариантности СП и понимать его как стремление фирмы любой ценой удержать имеющийся набор ресурсных преимуществ и ключевых компетенций. Конечно, предпочтительно, чтобы СП имел длительный «срок службы», но быстро меняющиеся внешние условия (новые технологии, меняющиеся потребительские предпочтения, нарастающие экологические, демографические проблемы и т.д.) делают ценным качеством способность организации быстро адаптироваться, реструктурироваться, развивать инновационную гибкость, находить нестандартные, «креативные» маркетинговые ходы. Такие полезные для современной организации качества получили название «динамические возможности»<sup>8</sup>, понимаемые как способность организации развивать и изменять компетенцию, чтобы соответствовать потребностям быстро меняющейся внешней среды.

Стоит обратить внимание, что в относительно стабильных условиях конкурентное преимущество обеспечивается за счет инвариантности, устойчивости СП, подразумевающего создание уникального сочетания ресурсных преимуществ и ключевых компетенций, в то время как в условиях динамично меняющейся среды важнейшей ключевой компетенцией становится способность организации быстро изменяться и адаптироваться к меняющимся условиям существования.

**Выводы.** Анализ стратегического потенциала компании в рамках ресурсного подхода позволяет сделать выводы о полезности и универсальности данного инструмента. Концепции уникальных ресурсов и ключевых компетенций хоть и

<sup>7</sup> Там же. С. 177.

<sup>8</sup> См.: Eisenhardt K., Martin J. Dynamic Capabilities: what are they? // Strategic management journal. 2000. Vol. 21. P. 1105–1121; Zollo V., Winter S. Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities // Organization Science. 2002. Vol. 13. No 3. P. 339–351.

сложны при своем воплощении, однако предоставляют компании очень удобную методику в рамках реализации ее стратегии. При грамотном управлении стратегическим потенциалом, а также при отслеживании динамики его изменений у организации любого уровня и типа есть возможности добиться своих долгосрочных и краткосрочных целей, несмотря на агрессивность окружающей внешней среды, именно потому, что стратегический потенциал и ресурсный подход предполагают постоянный мониторинг изменений, которые происходят вокруг и внутри организации и не заставляет менеджмент компании применять устаревшие технологии управления. Таким образом, все современные структуры и институты могут использовать стратегический потенциал для постоянного роста и развития, а также для преодоления периодов стагнации и спада в циклическом развитии, выходя из периодов кризиса с новыми перспективными решениями.

#### **Список литературы:**

1. Гурков И.Б. Стратегия и структура корпорации. М.: Дело, 2008.
2. Коллис Д., Монтгомери С. Корпоративная стратегия. Ресурсный подход. М.: Олимп-Бизнес, 2007.
3. Джонсон Дж., Шоулз К., Уиттингтон Р. Корпоративная стратегия. Теория и практика. М.: Вильямс, 2007.
4. Передовые подходы к стратегии бизнеса. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.
5. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент. М.: Проспект, 2007.
6. Робертс Дж. Современная фирма. Структура организации для достижения эффективности и роста. М., 2007.
7. Зуб А.Т., Локтионов М.В. Системный стратегический менеджмент. Методология и практика. М., 2001.
8. Хамел Г., Прахалад К. Конкурируя за будущее. М.: 2002.
9. Лукичева Л.И. Управление интеллектуальным капиталом. М.: 2007.
10. Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь. 5-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2007. С. 495.
11. Большой юридический словарь. 3-е изд., доп. и перераб. / Под ред. проф. А.Я. Сухарева. М.: ИНФРА-М, 2007. Том VI. С. 858.
12. Pearce J., Robinson R. Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control. Boston etc.: McGraw-Hill, 2007.
13. Ghemawat P. Building Strategy on the Experience Curve. N.Y.: Harvard Business Review, 2008.
14. Henderson B. Is the learning curve the cause for the experience curve? // Rats motivation. 2007. Vol. 29. December. P. 24–35.
15. Eisenhardt K., Martin J. Dynamic Capabilities: what are they? // Strategic management journal. 2000. Vol. 21. P. 1105–1121.
16. Zollo V., Winter S. Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities // Organization Science. 2002. Vol. 13. No 3. P. 339–351.