



ISSN 2072-8441

ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ

<http://elibrary.miu.by/journals!/item.eiup.html>

Востряков, А.В. Стратегические активы как базис реализации стратегического процесса предприятия / А.В. Востряков // Экономика и управление. – 2013. – № 3 (35). – С. 54–58.

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ АКТИВЫ КАК БАЗИС РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПРОЦЕССА ПРЕДПРИЯТИЯ

А.В. Востряков^а

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

стратегия предприятия, стратегический процесс, стратегические активы, знания, компетенции, динамические способности

СТАТЬЯ ПОСТУПИЛА В РЕДАКЦИЮ

25 февраля 2013 г.

АННОТАЦИЯ

В статье раскрыты сущность, место и роль стратегических активов в процессе реализации стратегии предприятия. Обосновывается структурная композиция, взаимосвязь и взаимообусловленность знаний, компетенций и динамических способностей как стратегических активов, необходимых для достижения и удержания предприятием устойчивых конкурентных преимуществ в условиях постиндустриальной экономики.

WEB

<http://elibrary.miu.by/journals!/item.eiup/issue.35/article.9.html>

STRATEGIC ASSETS AS THE BASIS OF REALIZATION OF STRATEGIC PROCESS OF ENTERPRISE

A.V. Vostriakov^a

KEYWORDS

enterprise strategy, strategic process, strategic assets, knowledge, competences, dynamic abilities

RECEIVED

February 25, 2013

ABSTRACT

The article highlights the essence, place and role of strategic assets in the process of enterprise strategy realization. The structural composition, correlation and interdependence of knowledge, competences and dynamic abilities as strategic assets necessary for achievement and maintaining stable competitive advantages of enterprise in post-industrial economy are substantiated.

WEB

<http://elibrary.miu.by/journals!/item.eiup/issue.35/article.9.html>

Введение

Преобладающая в современном мире тенденция перехода от стратегического выбора (планирования) к стратегическим изменениям (реагированию), требует нового взгляда на стратегическое управление, как динамический процесс поиска новых конкурентных преимуществ предприятия.

В теории стратегического управления стратегию принято рассматривать двояко: как явление, отражающее суть (содержание) развития организации, и как процесс достижения целей развития с соответствующим ресурсным и управленческим сопровождением. По сути, стратегия трактуется как философия (или концепция) развития предприятия, которое пытается-

ся выжить и быть успешным на рынке. Другой взгляд на стратегию отражает понятие стратегического процесса, что является своеобразным проявлением стратегического управления на предприятии с учетом его специфики (принципов поведения на рынке, выбранного направления развития, приверженности к формализации управленческих решений и т.п.).

Следует признать, что в последние годы количество публикаций по проблемам разработки и реализации стратегии экономических организаций растет в геометрической прогрессии. Опубликованы фундаментальные работы, в которых раскрывается генезис мировой стратегической мысли. Достойный вклад в эти исследования внесли ученые-экономисты из стран постсоветского пространства, и прежде всего В.С. Катькало [1], А.П. Наливайко [2], В.В. Пастухова [3], И.В. Смолин [4] и др.

Термин «стратегический процесс» получил широкое распространение после выхода в свет одноименной книги Г. Минцберга, Дж. Б. Куинна и С. Гошала [5], где в оригинальной манере представлены идеи о фор-

^а Востряков А.В., кандидат экономических наук, доцент, декан факультета экономики и управления Государственного высшего учебного заведения «Киевский национальный экономический университет имени Вадима Гетьмана», avostriakov@mail.ru
Vostriakov A.V., PhD in Economic sciences, Associate Professor, Dean of Economics and Management Faculty at Kyiv National Economic University named after V. Getman, avostriakov@mail.ru

мировании и реализации стратегии как совокупности сложных, взаимосвязанных и неделимых процессов, в которых политика, ценности, культура и стили управления организации определяют или ограничивают выбор стратегических решений.

Данная предметная сфера остается чрезвычайно дискуссионной. Ряд вопросов теоретического, методологического и прикладного характера только ожидают своего дальнейшего изучения. Дискуссионными остаются способы разрешения противоречий современного стратегического менеджмента как научной дисциплины. Требуют глубокой разработки методологические основы и методический инструментарий стратегического поведения предприятий. Остается открытым вопрос о выявлении новых источников конкурентных преимуществ предприятий в гипердинамичных условиях функционирования. Наконец, необходимо формирование действенных управленческих механизмов и технологий, способных обеспечить эффективную реализацию стратегических целей, в частности в посткризисный период.

Не претендуя на комплексное решение всех проблем в сфере стратегического менеджмента, в рамках этой статьи сосредоточим внимание на раскрытии сущности, места и роли стратегических активов в процессе реализации стратегии предприятия.

Для современного предприятия первостепенное значение приобретает не просто вопрос разработки и формулирования стратегии, а прежде всего — проблема создания и запуска действенного механизма реализации стратегических решений. Решение этой задачи реализуется посредством стратегического процесса — циклического процесса формулирования, разработки и реализации стратегии предприятия, характеризующегося направленностью на создание отличительных характеристик организации или повышение уровня ее компетентности в сообществе подобных субъектов определенной деятельности [6, с. 46]. Исходя из предложенного определения, логично признать, что стратегический процесс:

- 1) направлен на реализацию стратегической идеи (миссии, видения, целей и задач) организации;
- 2) имеет своих «клиентов» (как внешних — государство, потребители, поставщики, другие предприятия и организации, так и внутренних — владельцы, менеджмент, работники), для которых создается определенная ценность;
- 3) осуществляется в определенной последовательности (стратегический анализ, стратегический выбор и реализация стратегии) и имеет циклическую природу вследствие «пересматриваемости целей развития и способов их достижения» [2, с. 27].

Главная идея концепции стратегического процесса заключается в формировании внутрифирменного механизма, с помощью которого осуществляется непрерывный и динамичный процесс выявления, выработки, использования и обновления источников конкурентных преимуществ и уточнение стратегии.

В современной теории стратегического управления понятие «конкурентное преимущество» является определяющим [1, с. 216]. Существуют различные точки зрения на сущность, источники и факторы существующих и формируемых конкурентных преимуществ, а также условия обеспечения их устойчивости. Различия взглядов связаны, прежде всего, с выделе-

нием в качестве ключевых эндогенных или экзогенных факторов, определяющих стратегические преимущества компании, например, характеристик отрасли в качестве внешних факторов, или ресурсов и компетенций самой компании в качестве внутрифирменных факторов [7].

В рамках доминирующей в стратегическом управлении до недавнего времени теории конкурентных преимуществ М. Портера факторы формирования конкурентных преимуществ определялись внешней средой компании: структурой отраслей и рынков, входными барьерами, продуктовым портфелем, долей компании и другими факторами. Стратегия (управление конкурентными преимуществами) понималась как позиционирование бизнеса в стабильной и хорошо определенной отраслевой структуре. Таким образом, стратегия должна была обеспечить оптимальное соответствие компании ее специфической внешней среде.

Согласно пришедшей на смену рыночному подходу М. Портера ресурсной теории, формирование конкурентных преимуществ связывается с наличием разнородных ресурсов, стратегических активов, накоплением различий в ресурсах и их использовании под влиянием стохастических факторов внешней среды.

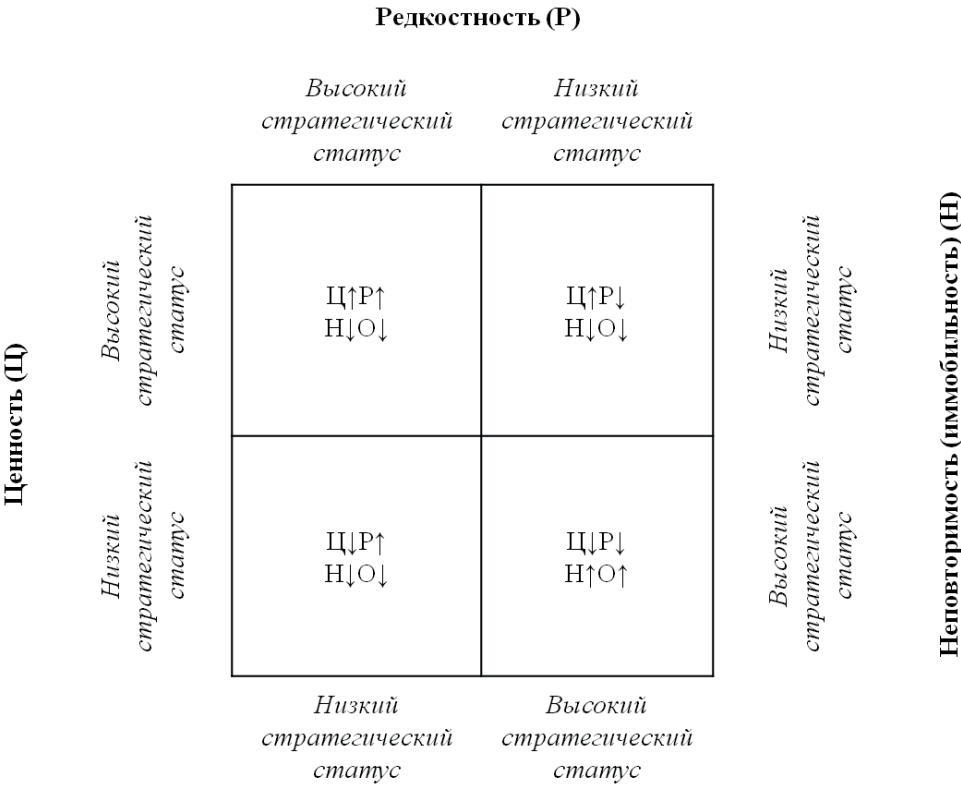
С точки зрения ресурсной концепции, стратегический процесс определяется возможностью и способностью предприятия поддерживать и накапливать активы, генерирующие экономические ренты. Такие активы обеспечивают предприятие устойчивыми конкурентными (стратегическими) преимуществами, т.е. получают статус стратегических. Дж. Барни выделил следующие признаки стратегических активов [8]: они должны быть ценны для организации; для них не должно быть заменителей; их сложно воспроизвести или скопировать; они должны быть редкими среди конкурентов. Предложенная Дж. Барни концепция стратегических активов методически реализована в формате так называемого VRIO-анализа, оценочная структура которого включает четыре параметра: ценность (value), редкость (rarity), неповторимость (inimitability) и организованность (organization). Матрица параметров VRIO-анализа позволяет выявлять две категории активов предприятия — с высоким и низким стратегическим статусом (рис. 1).

Высокую стратегическую ценность для предприятия имеют такие виды активов как знания, компетенции, динамические способности, которые не могут быть скопированы на конкурентном рынке или заменены другим активом, который может быть приобретен. Эти стратегические активы могут быть представлены в определенной иерархии (рис. 2).

Охарактеризуем сущность, место и роль ключевых стратегических активов как результатов процесса формирования конкурентных преимуществ предприятия.

Знания. Как ярко выразился П. Друкер, большинство ресурсов перестают быть специфическими: «Самый главный ресурс, отличающий бизнес и обеспечивает решающие конкурентные преимущества, — это специфические производственные и управленческие знания, которые используются при ведении бизнеса» [9].

Ценность, которую представляют собой знания, обуславливается их сложной структурой и специфическими характеристиками. Как утверждает Д. Тис



Организованность (комплиментарность) (О)

Рисунок 1 — Матрица VRIO-анализа активов предприятия

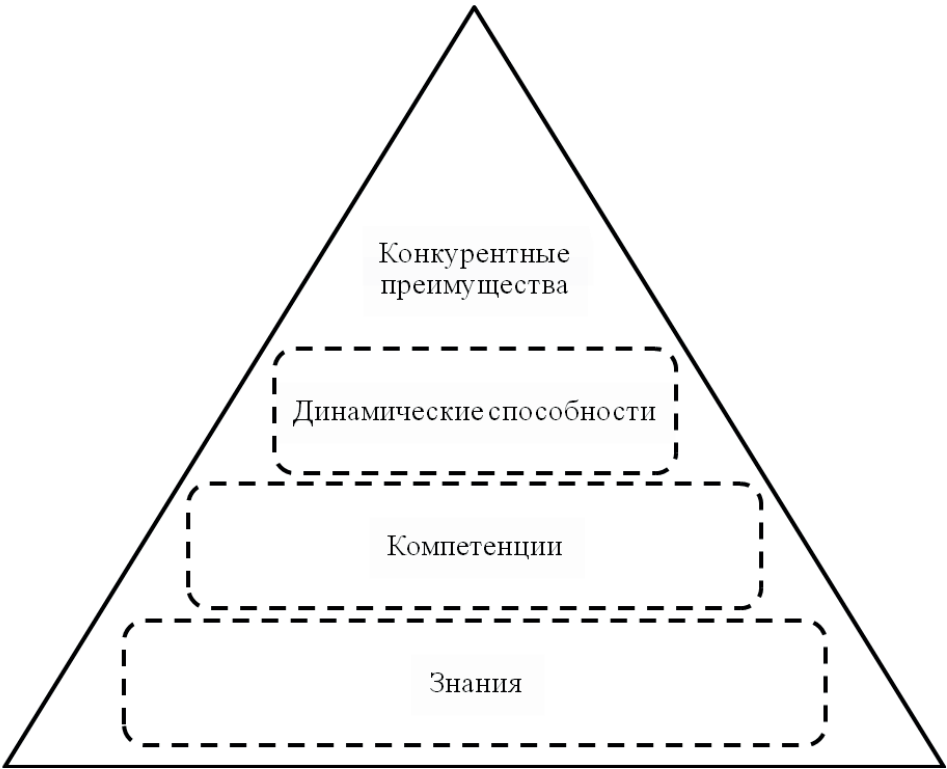


Рисунок 2 — Иерархия результатов стратегического процесса на предприятии

[10], существенными компонентами знаний как актива предприятия являются технологические ноу-хау, ноу-хау в сфере бизнес-процессов и репутация предприятия. Управление активами знаний существенно отличается от управления материальными активами, и не только потому, что знание может перемещаться, передаваться, возможны утечка знаний, имитация, копирование. Есть еще одна особенность: знания являются неотъемлемыми от организаций и конкретных людей. К тому же знания трудно создавать. Доступ к этим активам не очень легкий. Их можно продавать и покупать на свободном рынке, для доступа к ним существуют правовые барьеры.

Согласно данным Gartner Group, уже сегодня система управления знаниями способна увеличить производительность организации, как минимум, на 20 % [11]. Но для этого большинство предприятий должны решить проблему нехватки необходимых знаний в нужный момент для обеспечения своей конкурентоспособности. При создании среды управления знаниями предприятие может придерживаться одной из двух стратегий, возможных в контексте развития персонала: 1) постоянное обучение персонала и передача опыта, что приводит к аккумуляции существующего в компании знания; 2) активизация личностного потенциала работников для генерации новых идей.

На современных предприятиях внедрение, поддержание и развитие системы управления знаниями, (где главный акцент делается на персонал и активизацию человеческих ресурсов), создает основу для эффективного преобразования информации, которой обладает каждый отдельный сотрудник, в стратегический нематериальный актив предприятия, который и будет ключевым фактором успеха в конкурентной борьбе в условиях развития «новой» экономики.

В современных условиях хозяйствования сохранение знаний, их уточнение, а также развитие и продуцирование новых (в рамках принятой стратегической траектории) есть базисный результат стратегического процесса и основа формирования организационных компетенций.

Компетенции. В контексте стратегического управления ученые, менеджеры-практики, консультанты достаточно свободно применяют понятие «компетенции». К тому же, когда речь идет о разновидностях компетенций, оказывается, каждый исследователь понимает их по-своему. Такая поливариантность толкования существенно тормозит развитие соответствующего методического инструментария, создает почти непреодолимые барьеры на пути разработки и внедрения новейших методов управления современным предприятием.

Термин «компетенция» (от лат. *competentia* — принадлежность по праву) в прямом смысле означает круг полномочий какого-либо органа или должностного лица, или круг вопросов, в которых данное лицо имеет опыт и знания [12]. Менее определенным остается понятие компетенций организации. Наиболее распространением толкованием категории компетенций является их отождествление с ключевой компетенцией. Именно в таком аспекте в 1990 г. К.К. Прахалад и Г. Хамел описали природу компетенций организации и их роль в обеспечении её успешного долгосрочного развития [13]. Авторы концепции интерпретируют ключевые компетенции как «форму существования», результат коллективного опыта организации в

целом. «Компетенции — что-то вроде клея, который скрепляет все компоненты бизнеса, и одновременно — подвижная сила развития новых направлений бизнеса» [13, с. 116].

Российские исследователи В.С. Ефремов и И.А. Ханыков определяют компетенцию как «особого рода информационный ресурс, включающий опыт, знания и навыки о способе организации и управления ресурсами и бизнес-процессами (способностями организации) для достижения поставленных целей, носителем которого индивидуально или коллективно являются работники» [14].

Стремление определить место и роль компетенций предприятия в обеспечении его успешного развития прослеживается и среди украинских исследователей. Например, А.П. Наливайко признает наличие группы экономических, управленческих и психологических компетенций. Согласно этому подходу, экономические компетенции дают возможность предприятию эффективно функционировать на определенном этапе в соответствующем аспекте (технологии, научно-исследовательские и внедренческие работы, производство, маркетинг, послепродажное обслуживание). Необходимый уровень текущей и перспективной достаточности конкурентных преимуществ обеспечивается с помощью управленческих компетенций. Внешнее их проявление отражено в функциях стратегического и финансового менеджмента, в организационной структуре, процессах принятия решений и контроля. Психологические компетенции (по мнению автора) «характеризуют способность персонала и, прежде всего его руководящего звена, быстро воспринимать изменения в правилах поведения в бизнес-среде их функционирования, а также в макросреде» [2, с. 65–66].

Таким образом, компетенции предприятия (организации) – это неотъемлемая составляющая его стратегических активов, отражающая комплекс коллективного знания, опыта и способностей предприятия, который в сочетании с уникальной технологией позволяет создавать (поддерживать) конкурентные преимущества и обеспечивать неповторимую отличительность предприятия в определенном рыночном окружении [15, с. 26].

Динамические способности, согласно трактовке Д. Тиса, «это способности фирмы объединять, создавать и реконфигурировать внутренние и внешние компетенции для адаптации к быстро изменяющейся внешней среде» [10]. Динамические способности фирмы включают четыре вида организационных умений: 1) рутинизированные процессы управления инновациями и изменениями; 2) бизнес-интуицию и видение, необходимые для создания новых бизнес-моделей; 3) механизмы принятия верных инвестиционных решений, позволяющие определить новые рынки и технологии и успешно инвестировать в них, ограничить неопределенность, обеспечить эффективную «стыковку» специализированных активов; 4) компетенции «оркестровки» и управления транзакциями. Способности являются сложными связками индивидуальных навыков, ресурсов и аккумулированных знаний, которые позволяют фирмам координировать деятельность и использовать ресурсы. Два ярких примера способностей — система дистрибуции компании Wal-Mart и система предоставления отсрочек компании Hewlett-Packard, другие примеры способностей: умение рабо-

тать в команде, умение организовывать закупки, разрабатывать новые продукты и выполнять заказы. «Динамические способности — это организационные и стратегические рутины, путем которых фирма получает новые сочетания ресурсов по мере того, как рынки сталкиваются, раскалываются, развиваются и умирают» [16, с. 508].

Таким образом, последовательная трансформация всех результатов стратегического процесса (знаний, компетенций и динамических способностей) создает те самые конкурентные преимущества — залог успешного развития предприятия в долгосрочной перспективе.

Заключение

Подводя итоги рассмотрения сущности, места и роли стратегических активов в процессе реализации стратегии предприятия, считаем возможным сделать следующие выводы.

Во-первых, обоснованно, что для достижения долгосрочного успеха современному предприятию необходимо осознанно выстраивать стратегический процесс, под которым предложено понимать создание и запуск действенного механизма формулирования, разработки и реализации стратегии предприятия, направленного на создание отличительных характеристик организации или повышение уровня ее компетентности в сообществе подобных субъектов определенной деятельности.

Во-вторых, сформулирована и разработана гипотеза о месте и роли стратегических ресурсов предприятия в достижении ключевого результата стратегического процесса — достижения и удержания предприятием устойчивых конкурентных преимуществ. На основе обобщения и систематизации, доминирующих в современной теории стратегического управления концепций, выявлена взаимосвязь и взаимообусловленность знаний, компетенций и динамических способностей как стратегических активов предприятия постиндустриальной эпохи.

Литература / References

1. Каткало, В.С. Эволюция теории стратегического управления: монография / В.С. Каткало; С.-Петерб. гос. ун-т, Высшая школа менеджмента СПбГУ. — СПб: Изд-во «Высшая школа менеджмента»; Издат. дом С.-Петерб. гос. ун-та, 2008. — 548 с.
2. Наливайко, А.П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку: Монографія / А.П. Наливайко. — К.: КНЕУ, 2001. — 227 с.
3. Пастухова, В.В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність / В.В. Пастухова. — К.: КНЕУ, 2002. — 302 с.
4. Смолін, І.В. Стратегічне планування розвитку організації / І.В. Смолін. — К.: КНЕУ, 2004.
5. Минцберг, Г. Стратегический процесс / Г. Минцберг, Дж. Куинн, С. Гошал / Пер. с англ. Под ред. Ю.Н. Каптуревского. — СПб.: Питер, 2001. — 688 с.
6. Востряков, О.В. Стратегічний процес на підприємстві в контексті теорії стратегії / О.В. Востряков // Вчені записки: зб. наук. пр. / відп. ред. А.Ф. Павленко. — К.: КНЕУ, 2012. — № 14. Ч. 1. — С. 45—51.
7. Сергеев, И.Б. Развитие стратегических конкурентных преимуществ горных компаний: институционально-теоретический аспект [Электронный ресурс] / И.Б. Сергеев, Т.Б. Пономаренко // Проблемы современной экономики. — 2011. — № 2 (38). — Режим доступа: <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=3585>
8. Barney, J.B. Firm resources and sustainable competitive advantage / J.B. Barney // Journal of Management. — 1991. — № 17.
9. Друкер, Питер Ф. Задачи менеджмента в XXI веке: Уч. пос. / Питер Ф. Друкер; пер. с англ. — М.: Издательский дом «Вильямс», 2000. — 272 с.
10. Teece, D. Dynamic Capabilities and Strategic Management. / D. Teece, G. Pisano, A. Shuen // Working Paper. — Berkeley: University of California at Berkeley, 1992.
11. Отчет II Международной HR конференции «Knowledge Management / Управление знаниями» (23—24 февраля 2006 г., г. Киев) [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://www.management.com.ua/events/km_23-02-2006.html
12. Новейший словарь иностранных слов и выражений — М.: ООО «Издательство АСТ», Минск: Харвест, 2002. — 419 с.
13. Прахалад, К.К. Стержневые компетенции корпорации / К.К. Прахалад, Г. Хэмел. // Минцберг Г., Куинн Дж. Б., Гошал С. Стратегический процесс / Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. — СПб: Питер, 2001. — С. 112—123.
14. Ефремов, В.С. Ключевая компетенция организации как объект стратегического анализа / В.С. Ефремов, И.А. Ханьков // Менеджмент в России и за рубежом. — 2002. — № 2. — С. 8—33.
15. Верба, В.А. Проблема ідентифікації компетенцій підприємства / В.А. Верба, О.М. Гребешкова // Проблеми науки. — 2004. — № 7. — С. 23—28.
16. Грант, Р. Современный стратегический анализ / Р. Грант — СПб.: Питер, 2008. — 560 с.