

References

1. Хамел, Г., К. Прахалад. Конкурируя за будущее. — М.: Олимп-Бизнес, 2002.
2. Daniel Andriessen, and Tissen R. Weightless Wealth: Finding Your Real Value in a Future of Intangible Assets. Pearson Education, 2004. 304 p.
3. IAS 38. Нематериальные активы. Международные стандарты финансовой отчетности. — М.: Аскери, 2008.
4. Baruch Lev. Intangible Assets: Concepts and Measurement. *Encyclopedia of Social Measurements*, Elsevier Inc., Vol.2, pp.299-305.
5. Kuzmina Irina. Managing Intellectual Assets in SMEs. *The European Entrepreneurship in the Globalizing Economy — Challenges and Opportunities. Proceedings of the International conference 9-12 September 2008, Varna, Bulgaria*. Sofia: BAMDE, 2009, pages 104-121.
6. Leif Edvinsson. *European Conference in Intellectual Capital ECIC 2009, 28—29 April, Haarlem, the Netherlands*. <http://academic-conferences.org/ecic/ecic2009/ecic09-home.htm>
7. Kuzmina Irina. Accounting of Intangible Assets in the context of a company strategy. In: *Accounting and Finance in Transition Volume V, Conference Proceeding, 5th ICAFT, July 2007, London*. London: Greenwich University Press, 2008, p. 209—230.
8. Kaplan, Robert S. and David P. Norton (2003). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Moscow: ZAO Olimp-Business.
9. Daniel Andriessen. The financial value of Intangibles. Paper presented at the 5th World congress on the Management of Intellectual Capital, Hamilton, Canada, 2002. 18 p.
10. Borcov Artjom. The Role of Intellectual assets in the context of Company's Market Value. *Master degree thesis*. Riga: Banku augstskola, 2010.
11. Consolidated Annual Report of JSC Olainfarm for the Year Ended 31 December 2009 prepared in accordance with IFRS, available online: http://www.nasdaqomxbaltic.com/upload/reports/olf/2009_ar_en_uni_con_ias.pdf
12. Nasdaq OMX, Stock Exchange Data, JSC Olainfarm <http://www.nasdaqomxbaltic.com/market/?currency=0&pg=details&instrument=LV0000100501&list=2&date=2010-05-19>
13. JSC Olainfarm official internet Site <http://www.olainfarm.lv/eng>

Стаття надійшла до редакції 19.05.2011 р.

УДК 339.6

А. М. Богатирьов, канд. екон. наук, проф.,
кафедри менеджменту та маркетингу,
К. М. Столярська, аспірант,
Одеська національна академія зв'язку
ім. О. С. Попова

СТРУКТУРА СТРАТЕГІЧНОГО НАБОРУ ПІДПРИЄМСТВА

Анотація. Обґрунтовано структуру стратегічного набору підприємства. Запропоновано методичний підхід щодо процесу формування групи стратегій розвитку людських ресурсів підприємства.

Ключові слова: стратегічне управління підприємством, стратегічний набір підприємства, кастомізація, стратегія розвитку персоналу.

Після вступу України до СОТ національні підприємства стали тісніше пов'язані з процесами, які протікають на світових ринках. Серед них головне місце займають: конвергенція технологій, широке застосування інформаційно-комунікаційних технологій, скорочення життєвого циклу товарів та послуг, розширення їх пропозиції, глобальна конкуренція та ін.

У сучасних умовах зростає роль стратегічного управління підприємством.

Формування та реалізація комплексу стратегій закладає підґрунтя майбутніх успіхів підприємства, забезпечуючи його адаптацію до умов ринку, які постійно ускладнюються.

Традиційний підхід відносно формування стратегічного набору підприємства [1, 2] виходить з того, що ієрархія організаційної побудови підприємства визначає як ієрархію цілей, так і ієрархію стратегій, тобто напрямків і шляхів досягнення визначених цілей.

На наш погляд, ця посилка є хибною, оскільки саме комплекс стратегій обраних підприємством, у кінцевому випадку, визначає його структуру.

Крім того, автори згаданих та багатьох інших робіт підкреслюють наявність зворотних зв'язків у стратегічному наборі. При цьому не враховується взаємообумовленість стратегій, що належать одному рівню ієрархії.

Таким чином, існуючий підхід щодо формування стратегічного набору підприємства базується на загальному принципі планування — принципі системності. Його вимоги розкриваються через такі специфічні принципи, як ієрархічність та зворотній зв'язок.

Більш вдалою є пропозиція Р. С. Каплана й Д. П. Нортон [3] формувати стратегічний набір підприємства на основі принципу причинно-наслідкових зв'язків. Недоліком цього підходу є недостатня обґрунтованість складу стратегічного набору підприємства та ігнорування ітеративного характеру процесу його формування.

Таким чином, **актуальним є завдання** обґрунтування структури стратегічного набору підприємства та розробки методичного підходу щодо процесу його формування.

Використання принципу причинно-наслідкових зв'язків у процесі стратегічного планування, по-перше, дозволяє надати стратегічний набір підприємства у вигляді ланцюжка стратегій, по-друге, вимагає обґрунтування кожної з обраних стратегій відповідним комплексом заходів з розвитку.

Кожна ланка стратегічного набору, в свою чергу, може бути надана у вигляді сукупності (групи) стратегій. Тому доцільно в процесі формування стратегічного набору підприємства враховувати принцип взаємовідповідності стратегій, який можна сформулювати наступним чином: стратегічний набір забезпечує підтримку загальної стратегічної лінії досягнення генеральної мети підприємства шляхом взаємної підтримки стратегій, які належать до різних ланок (вертикального узгодження стратегій), а також шляхом взаємоузгодження стратегій, що належать до однієї ланки (горизонтального узгодження стратегій).

Таким чином, ми пропонуємо процес стратегічного планування здійснювати на основі таких специфічних принципів, як принцип причинно-наслідкових зв'язків та принцип взаємовідповідності стратегій.

Логіку процесу формування стратегічного набору можна визначити, скориставшись концептуальною бізнес-моделлю підприємства, яка була запропонована В. Чеглатонєвим [4].

Ця модель виходить з того, що головна мета розвитку підприємства — забезпечення максимальної вартості, та дозволяє дослідити причинно-наслідкові зв'язки між обраною підприємством стратегією розвитку, його складовими та ресурсною базою.

Таким чином, використовуючи ресурсний підхід та спираючись на специфічні принципи формування стратегічного набору підприємства можна запропонувати його наступну структуру та логіку формування (рис. 1).

На схемі стратегічний набір надано у вигляді ланцюжка стратегій підприємства. Суцільні стрілки визначають послідовність розробки стратегічного набору, штрихові — вказують на необхідність взаємоузгодження стратегій.



Рис. 1. Логічна схема формування стратегічного набору підприємства

Слід підкреслити, що стратегії, які належать до різних ланок, відіграють особливу, лише їм притаманну роль у складі стратегічного набору.

Так, конкурентні стратегії визначають вид конкурентної переваги підприємства на окремих ринках (сегментах ринку) де воно працює, або має намір працювати. Відповідно до [2] саме стійка конкурентна перевага є основою ефективної діяльності компанії.

У свою чергу, операційні стратегії повинні надати відповідь стосовно того, яким чином (за рахунок яких бізнес-процесів) підприємство отримує бажану конкурентну перевагу. Тобто операційні стратегії стосуються здійснення бізнес-процесів основної діяльності підприємства.

Послідовність їхньої розробки пов'язана з визначенням провідного бізнес-процесу в утворенні споживчої цінності для клієнтів. Саме вибір провідного бізнес-процесу визначатиме провідну операційну стратегію, інші ж операційні стратегії носитимуть по відношенню до неї підлеглий характер.

Наступна ланка вміщує стратегії формування, підтримки й накопичення (розвитку) ресурсної бази підприємства. Особливе місце серед них посідає група стратегій формування і розвитку людських ресурсів підприємства. Мета стратегічного управління розвитком людських ресурсів полягає в забезпеченні підприємства персоналом, який володіє необхідним комплексом компетенцій. Це є запорукою стійкої конкурентної переваги, тобто довготривалого успіху підприємства на ринку.

Оскільки існує кілька можливих шляхів досягнення цієї мети, доцільно, перш за все, визначати загальну стратегію розвитку людських ресурсів.

У свою чергу, багатофункціональний характер діяльності з розвитку людських ресурсів потребує розробки окремих стратегій формування, підтримки та підвищення компетенцій персоналу.

Розглянемо альтернативні варіанти цих стратегій та визначимо взаємозв'язки між ними та іншими стратегіями, що входять у стратегічний набір підприємства.

Стратегія розвитку людських ресурсів, яка отримала назву «стратегія кастомізації» в якості базового засновку використовує концепцію диференціації робочої сили (людських ресурсів) підприємства. Відповідно до неї успішна стратегія розвитку персоналу підприємства потребує диференційованого підходу щодо розвитку окремих категорій працівників, виходячи з тої ролі, яку вони відіграють у процесі створення споживчих цінностей для клієнтів [5].

Відповідно до цього всі роботи (завдання, функції, посади), що здійснюються на підприємстві, доцільно розподілити на 3 категорії:

- до категорії «А» мають бути віднесені роботи, які відіграють ключову роль у реалізації конкурентної стратегії підприємства, тобто такі роботи, які безпосередньо формують споживчі цінності для клієнтів та визначають ринкову позицію підприємства;

- до категорії «В» — роботи, що відіграють допоміжну, але суттєву роль, тобто впливають певним чином на ринковий успіх підприємства;

- до категорії «С» — роботи, які утворюють загальні умови нормального функціонування підприємства.

У свою чергу, всіх працівників, залежно від рівня поведінкових компетенцій, який вони демонструють, теж можна розподілити на 3 категорії.

По відношенню до працівників різних категорій повинні застосовуватися різні системи заходів, щодо відбору, винагороди й розвитку.

Найбільшої уваги й, відповідно, інвестицій потребують працівники категорії «А», працівників категорії «С» підприємство повинно поступово, але невпинно позбавлятися.

Недоліком цієї стратегії є ігнорування професійно-кваліфікаційних характеристик працівників в ході їхньої кастомізації. У той самий час, як на нашу думку, відповідність професійно-кваліфікаційних ознак робіт професійно-кваліфікаційним характеристикам працівників, що їх виконують, є необхідною (базовою) умовою їх успішного виконання.

З метою усунення даного недоліку ми пропонуємо використовувати іншу — «інтегровану стратегію» розвитку персоналу.

Принципова відмінність цієї стратегії — поєднання поведінкових та професійно-кваліфікаційних ознак робіт та відповідних характеристик працівників у процесі диференціації.

У межах компетентнісного підходу комплексний процес розвитку персоналу підприємства потребує, в першу чергу, вирішення проблеми формування необхідних компетенцій персоналу.

У загальному випадку існує два діаметрально протилежні шляхи розв'язання цієї проблеми. Перший з них передбачає використання внутрішнього, другий — зовнішнього ринку праці.

Внутрішній ринок утворюють працівники підприємства, які володіють необхідними компетенціями та згодні перейти на іншу посаду.

Зовнішній ринок складають працівники інших підприємств, випускники закладів професійної освіти та працівники, які тимчасово не працюють.

Підсумовуючи вищевикладене, можна зробити обґрунтований висновок відносно існування двох стратегій формування компетенцій персоналу підприємства. перша з яких — «стратегія вирощування» спирається на внутрішній ринок праці, друга — «стратегія придбання» — на зовнішній ринок праці.

Для підприємств, які тривалий час використовують незмінну операційну стратегію, мають постійний перелік робіт (посад) і компетенцій категорії «А» та, як наслідок, мають добрий кадровий резерв, ефективною є стратегія вирощування.

У свою чергу, стратегія придбання, на нашу думку, стає актуальною у разі зміни конкурентної та, відповідно, операційної стратегії підприємства. Оскільки такі зміни призведуть до зміни переліку робіт (посад) та компетенцій категорії «А», то з'являться вакансії з високим рівнем робочих компетенцій, носії яких, скоріш за все, відсутні у кадровому резерві підприємства.

Формування компетенцій персоналу є необхідною, але не єдиною умовою реалізації конкурентної переваги підприємства, пов'язаної з його людськими ресурсами.

Справа в тому, що, як було встановлено Л. Портером й Е. Лоулером [6], результативність роботи залежить не тільки від компетенцій працівників, але й від їхньої мотивації.

Ми вважаємо за доцільне розглядати стратегію підтримки компетенцій персоналу як таку, що:

- визначає систему винагород персоналу підприємства;
- впливає із загальної стратегії розвитку персоналу;
- забезпечує реалізацію обраної стратегії формування компетенцій персоналу.

Аналіз моделі сумарної винагороди, яка була запропонована М. Армстронгом [6], дозволяє визначити «стратегію сумарної винагороди», яка передбачає баланс між матеріальною і нефінансовою винагородою працівників.

В якості альтернативи пропонуємо використовувати іншу стратегію підтримки компетенцій персоналу підприємства — «стратегію диференційованої винагороди». Ця стратегія базується на концепції диференціації людських ресурсів, унаслідок чого забезпечується її погодження із загальною стратегією розвитку персоналу.

Відповідно до цієї стратегії виокремлюється певна група працівників підприємства — «AR», по відношенню до яких, у першу чергу, розробляються заходи, впровадження яких забезпечить дію внутрішньої нефінансової винагороди.

В подібну групу безумовно будуть входити працівники категорії «А». Крім того, до неї слід включити працівників, які віднесені до категорій «В» або «С», але демонструють пороговий рівень компетенцій категорії «А». Працівники групи «AR» утворюють внутрішній ринок праці підприємства.

Таким чином, стратегія диференційованої винагороди передбачає підтримку конкурентного рівня матеріальної винагороди для всіх категорій працівників підприємства, а також широке використання нефінансової винагороди працівників, які віднесені до групи «AR».

Особливу роль у комплексному процесі розвитку людських ресурсів відіграє процес підвищення компетенцій персоналу — за своєю сутністю саме цей процес забезпечує розвиток персоналу підприємства.

Розвиток працівників здійснюється шляхом навчання. Навчання передбачає більш-менш систематичні зусилля працівника, які спрямовані на досягнення необхідного рівня технічних та поведінкових компетенцій шляхом накопичення досвіду, вивчення теоретичного та практичного матеріалу самостійно або за допомогою викладача.

У роботі [6] пропонується класифікувати існуючі форми навчання на формальне та неформальне, виходячи зі ступеню структуризації навчального процесу.

Формальне навчання — це добре структурований процес. Формальне навчання проводиться за заздалегідь розробленою програмою у спеціально відведений час, за межами робочого місця під керівництвом викладачів (тренерів).

У свою чергу, неформальне навчання є неструктурованим процесом. Неформальне навчання — це використання працівником можливостей власного розвитку, які виникають несподівано та незаплановано безпосередньо в процесі роботи. Працівники розвивають навик та знання, змінюють свою поведінку на більш ефективну стикаючись у процесі роботи зі складними проблемами.

Існують ще два види навчання, які певною мірою, позбавлені недоліків притаманних різноманітним видам неформального та формального навчання. Мова йде про самонавчання та ротацію.

Ефективне використання як самонавчання, так само і ротації потребує певної структуризації навчального процесу та забезпечення оперативного зворотного зв'язку.

У випадку ротації необхідно планувати послідовність та терміни набуття досвіду. Працівник, що здійснює самонавчання, потребує допомоги в визначенні джерел отримання інформації, в обранні ефективних методів навчання.

Потрібний рівень структуризації навчання можна забезпечити складаючи плани особистого розвитку (плани розвитку кар'єри).

Викладене дозволяє нам виокремити ще одну форму навчання — формалізовану. Формалізоване навчання — це слабо структурований процес, який відрізняється від формального навчання персоніфікованим характером, а від неформального — плановим характером навчання.

Це дозволяє нам обґрунтовано стверджувати про існування двох стратегій розвитку персоналу в межах компетентнісного підходу.

Перша з них — «стратегія активного розвитку» передбачає використання формального та формалізованого навчання працівників.

Друга — «стратегія саморозвитку» орієнтована на використання формалізованого та неформального навчання.

На нашу думку, першу стратегію доцільно застосовувати у випадку зміни операційної стратегії підприємства. Вона дозволяє, з великою вірогідністю забезпечити необхідні, в тому числі нові, компетенції персоналу, але її реалізація потребує відносно більших витрат.

Стратегію саморозвитку краще застосовувати в умовах діючої операційної стратегії, коли підприємство має незмінний перелік робіт (посад) категорії «А». В цьому випадку йдеться не про формування нових компетенцій, а, скоріше, про підвищення рівня компетенцій, якими володіють працівники, зараховані до кадрового резерву.

Викладене дозволяє нам обґрунтовано запропонувати наступну схему зв'язків стратегій, які належать до групи стратегічного розвитку людських ресурсів з операційною та, як наслідок, з конкурентною стратегіями підприємства (рис. 2).

Стратегії			
Розвитку людських ресурсів		Операційна	
		Діюча	Нова
Загальна	Кастомізації Інтегрована	+	+
Формування компетенцій	Вирощування Придбання	+	+
Підтримки компетенцій	Сумарної винагороди Диференційованої винагороди	+	+
Підвищення компетенцій	Саморозвитку Активного розвитку	+	+

Рис. 2. Схема взаємозв'язків стратегій

Ця схема дозволяє врахувати принципи причинно-наслідкових зв'язків та взаємовідповідності в процесі формування стратегічного набору підприємства.

Висновки

1. Процес стратегічного планування доцільно здійснювати на основі таких специфічних принципів, як принцип причинно-наслідкових зв'язків та принцип взаємовідповідності стратегій.

2. Логіку процесу формування стратегічного набору підприємства можна визначити скориставшись концептуальною бізнес-моделлю підприємства, яка дозволяє дослідити причинно-наслідкові зв'язки між обраною підприємством стратегією розвитку, його складовими та ресурсною базою.

3. Формування групи стратегій розвитку людських ресурсів підприємства необхідно здійснювати з урахуванням їхнього зв'язку з операційною та конкурентною стратегіями підприємства.

4. Процес реалізації обраних стратегій потребує подальших досліджень.

Література

1. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: Підручник / З. Є. Шершньова. — 2-е вид. — К.: КНЕУ, 2006. — 699 с.
2. Томпсон-мл. А. Стратегический менеджмент: концепция и ситуации для анализа: 12-е изд. / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд: Пер. с англ. — М.: Изд. дом «Вильямс», 2009. — 928 с.
3. Каплан Р. С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р. С. Каплан, Д. Р. Нортон: Пер. с англ. — М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2004. — 320 с.
4. Чеглатонев В. І. Сучасні підходи до формування бізнес-моделі оператора стільникового зв'язку // Проблеми сталого розвитку: економічне зростання та соціалізація: МНПК. — Донецьк: Дон НУЕТ, 2008. — С. 228—231.
5. Хьюзид М. А. Оценка персонала: как управлять человеческим капиталом, чтобы реализовать стратегию: Пер. с англ. / М. А. Хьюзид, Б. И. Беккер, Р. В. Битти. — М.: Изд. дом «Вильямс», 2007. — 432 с.
6. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами: 10-е изд. / М. Армстронг; Пер. с англ. — СПб.: Питер, 2010. — 848 с.

Стаття надійшла до редакції 11.05.2011 р.