Васильева В.В.,
Аспирант Факультета Государственного Управления Московского Государственного Университета им. М.В. Ломоносова
vera.vasilyeva@mail.ru

Стратегические ресурсы и компетенции в рамках стратегического потенциала организации

Стратегические ресурсы и компетенции организации являются неотъемлемой частью стратегического потенциала любой организации. Реализация стратегических целей любой структуры будет напрямую зависеть от наличия или отсутствия данного компонента. Осуществляя долгосрочную стратегию, фирма или некоммерческая структура должна обращать внимание на компоненты стратегического потенциала, которыми она обладает в настающий момент времени. Ресурсы и компетенции постоянно изменяются и находятся в непрерывной динамике, поэтому организация должна тщательно отслеживать изменения для развития своего стратегического потенциала.

Понятие ресурсов и компетенций

Для начала нужно понять, что представляют собой стратегические ресурсы и компетенции организации. Оба компонента являются компонентами стратегического потенциала (СП). Что же такое стратегический потенциал организации, который формируется из ресурсов и компетенций? Это пригодность и достаточность этих ресурсов и компетенций для разработки и реализации стратегии, укрепляющей ее конкурентную позицию. По-другому, можно сказать, что стратегический потенциал формируется из стратегических возможностей организации, которые можно разделить на пороговые возможности и возможности для конкурентного преимущества. Каждый характеризуется своим типом ресурсов и компетенций.

Пороговые возможности организации исследуются на начальном этапе управления, поскольку это именно те возможности, которые минимально необходимы для существования организации на рынке и ее способности к конкуренции во внешней среде. Соответственно ресурсы и компетенции на этом уровне соответствуют минимально необходимым требованиям. Управление возможностями в данной ситуации для организации будет сводиться к поддержанию этого минимального уровня и отслеживанию динамики внутренней и внешней среды организации, которая может повлиять на требуемый минимальный уровень, как правило, повышая его.

Наиболее интересным для теории и практики стратегического менеджмента является управление вторым видом стратегических возможно-

стей, а именно возможностями, которые позволяют организации любой сферы деятельности стать лидером в своей отрасли. Здесь важен тот факт, что такие возможности далеко не всегда имеются у организации, в отличие от первого описанного вида стратегических возможностей, наличие которых объясняется фактом существования самой организации, и соответственного наличия у нее минимальных ресурсов. Для второго вида стратегических возможностей необходимы уникальные ресурсы и ключевые компетенции.

Уникальные ресурсы – это, как правило, те ресурсы, которые либо единичны или очень редки на рынке или в данной конкретной области, где происходит конкуренция. Уникальность здесь выступает не свойством самих ресурсов, а именно качеством и характеристикой ресурсов, которые есть у данной организации. Возможно, ресурс не является редким или уникальным сам по себе, но только данная организация им владеет в настоящее время и другим ее конкурентам, невозможно его скопировать или заполучить.

Второй важный показатель, с которым сталкивается менеджер при выявлении возможностей для конкурентного преимущества – это ключевая компетенция, представляющая собой деятельность и процессы, с помощью которых организация использует ресурсы для достижения конкурентного преимущества, причем другим организациям невозможно скопировать или получить эти деятельности, точно так же, как и её уникальные ресурсы. 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».[1] Некоторые авторы отождествляют ключевую компетенцию с организационным знанием или даже с интеллектуальным капиталом компании.[2] В любом случае, ключевая компетенция относятся к той части нематериальных ресурсов фирмы, которые формируют ее уникальный СП, и они означают процесс передачи и использования организационных знаний некоторым особенным, недоступным для копирования конкурентами способом.

Понимание значения ресурсов и компетенций основано на распространенном в теории стратегического менеджмента ресурсном взгляде на стратегию, согласно которому возможные направления стратегического развития фирмы определяются наличием и качеством располагаемых ресурсов – материальных, человеческих (навыки и способности персонала) и нематериальных (ноу-хау, гудвилл и т.п.).[3]

---

[1] *Хамел Г., Прахалад К.* Конкурируя за будущее. М., 2002.

[2] См.: Лукичева Л.И. Управление интеллектуальным капиталом. М., 2007.

[3] О преимуществах ресурсного подхода при стратегическом планировании и оценке стратегических альтернатив можно найти в: *Робертс Дж.*, Современная фирма. Структура организации для достижения эффективности и роста. М., 2007; *Зуб А.Т., Локтионов М.В.* Системный стратегический менеджмент. Методология и практика. М., 2001.

Наличие и качество ресурсов и компетенций (т.е. способностей, умений делать что-либо) существенным образом определяет 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».[1] 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.

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

---

[1] *Pearce J., Robinson R.* Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control. Boston etc.: McGraw-Hill, 2007. P. 164.

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.

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.

На рис. 1. показаны источники повышения эффективности затрат, которая определяется 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.

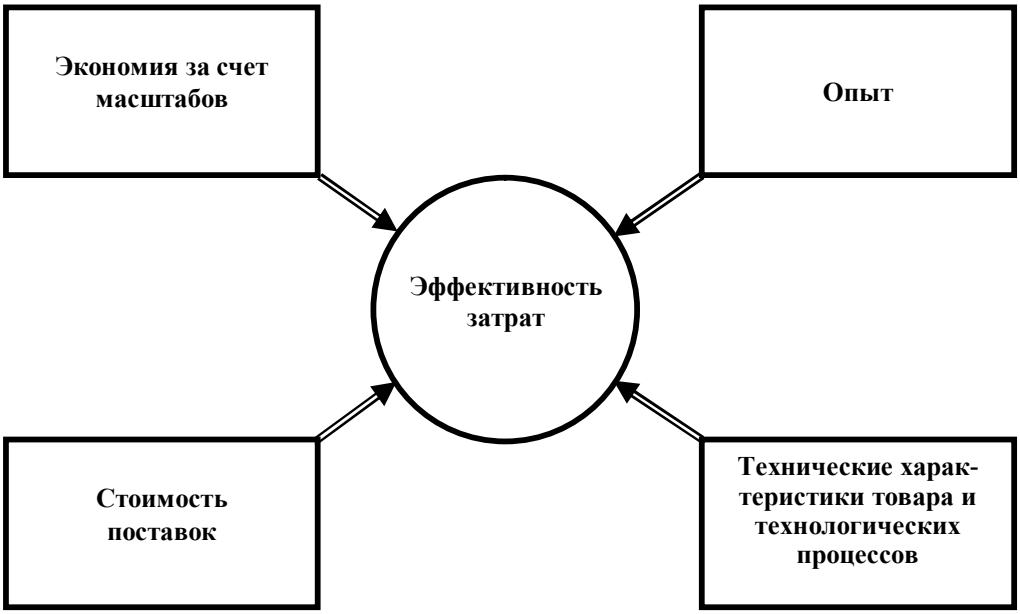

Рис. 1. Факторы, определяющие эффективность затрат

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,[1] 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».[2]

Инвариантность стратегического потенциала 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 необхо-

---

[1] 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. Pp. 24-35.

[2] *Джонс Дж., Шоулз К., Уиттингтон Р.* Корпоративная стратегия. Теория и практика. М., 2007. С. 170.

димо 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 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*.[1]

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, демографи-

[1] Там же, с. 177.

ческие 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»,[1] понимаемые как способность организации развивать и изменять компетенцию, чтобы соответствовать потребностям быстро меняющейся внешней среды.

Стоит отметить, 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.

Выявление или диагностика стратегического потенциала

Диагностика (выявление) стратегического потенциала – ответственная операция стратегического планирования. Правильно проведенная диагностика является основой выбора критериев оценки стратегических альтернатив. Однако, несмотря на важность этой процедуры, не существует единого метода, алгоритма проведения диагностики СП. Теория предлагает достаточно широкий набор инструментов для диагностики, практика же свидетельствует, что применяемый *ad hoc* набор методов определяется требованиями скорости проведения диагностики, прошлым опытом стратегических планировщиков, их квалификацией, интуицией и опытом руководителей и собственников организации, имеющимися ресурсами и рядом других факторов. Важно также отметить, что диагностика является условием эффективного управления СП фирмы.

Здесь мы не ставим задачу подробного описания методов диагностики СП, для этого имеется специальная литература,[2] но для полноты картины перечислим их, предоставив им краткую характеристику:

1. *Анализ SWOT* – анализ сильных и слабых сторон, возможностей и опасностей организации[*]. Этот широко распространенный метод диагностики позволяет, не проводя обширных и дорогостоящих маркетинговых

---

[1] См.: *Eisenhardt K., Martin J.* Dynamic Capabilities: what are they? // Strategic management journal. 2000, vol. 21, pp. 1105-1121; *Zollo V., Winter S.* Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities // Organization Science. 2002, vol. 13, no 3. Pp. 339-351.

[2] См., например: *Дженстер П., Хасси Д.* Анализ сильных и слабых сторон компании. М., 2003; *Риддинг К.* Стратегическое бизнес-планирование. Днепропетровск, 2005; *Гребиньяк Л.* Как заставить вашу стратегию работать. Днепропетровск, 2006; *Фляйшер К., Бенсуссан Б.* Стратегический и конкурентный анализ. М., 2005; *Левицки С.* Как разработать стратегию?. М., 2004; *Керцнер Г.* Стратегическое планирование для управления проектами с использованием модели зрелости. М., 2003; *Фелпс Б.* Умные бизнес-показатели. Днепропетровск, 2004; *Harrison M., Shirom A.* Organizational Diagnosis and Assessment. L.: Sage, 1999 и др.

[*] Название образовано из первых букв английских слов *strengths*, *weaknesses*, *opportunities* и *threats*.

исследований и не собирая исчерпывающую информацию об организации, получить представление о СП и о возможностях по его реализации, предоставляемых условиями внешней среды. Он дает возможность построить комбинацию из фактуальной информации и субъективных ожиданий менеджеров-планировщиков. Представленная ниже матрица SWOT отражает основные принципы анализа (см. табл. 1).

2. *Бенчмаркинг* – метод оценки СП, главная идея которого заключается в сравнении по различным параметрам эффективности компаний, поэтому метод иногда называют «эталонным сравнением».[1] Бенчмаркинг подразумевает тщательное изучение производительности, качества и стоимости в подразделениях и областях деятельности внутри компании в сопоставлении с опытом других организаций. Принцип, лежащий в основе бенчмаркинга, достаточно прост: если вы хотите улучшить отдельный аспект деятельности организации или услугу, которую она предоставляет, найдите тех, кто хорошо справляется с аналогичной деятельностью, и используйте их в качестве эталона для повышения своих собственных стандартов.

3. *Анализ стейкхолдеров.*[**] Метод предполагает выявление ключевых стейкхолдеров организации (например, акционеров инвесторов, основных поставщиков, дистрибьюторов, учреждений в сфере государственного и муниципального управления, кредиторов, аудиторов и т.п.) и выстраивание с ними долговременных отношений на основе взаимной выгоды. Такие связи позволяют расширить сферу компетенций организации, а в отдельных случаях получить ключевую компетенцию, обеспечивающую конкурентное преимущество. Стратегия взаимодействия со стейкхолдерами предполагает два направления деятельности: во-первых, установление партнерских связей со стейкхолдерами, во-вторых, защиту организации от неопределенности и внешней среды посредством использования приемов, предназначенных для стабилизации и прогнозирования воздействий на окружающую среду и фактически для расширения ее границ.[2]

4. *Анализ цепочки создания ценности.* Суть этого метода, предложенного М. Портером, состоит в определении процессов, вносящих максимальный вклад в создание потребительной стоимости или ценности продукта для потребителя.[3] Основная идея состоит в том, что оценка полезности продуктов или услуг покупателями (пользователями) определяется тем, как выполняются действия, необходимые для разработки, производства, выведения на рынок, поставки и поддержки данного продукта или ус-

---

[1] См.: *Дирлав Д.* Избранные концепции бизнеса. М., 2007.

[**] Стейкхолдерами организации (от англ. – stakeholders) являются отдельные лица и группы, заинтересованные в ее успехе

[2] См.: *Зуб А.Т., Локтионов М.В.* Указ. соч. С. 300-306.

[3] *Портер М., Миллар В.* Роль информации в достижении конкурентного преимущества // Портер М. Конкуренция. СПб., 2000. С. 85-107.

луги. Эта деятельность должна тщательно анализироваться, если ставится задача определить СП фирмы. В своей модели Портер разграничивает основную и вспомогательную деятельность компании (рис. 2).

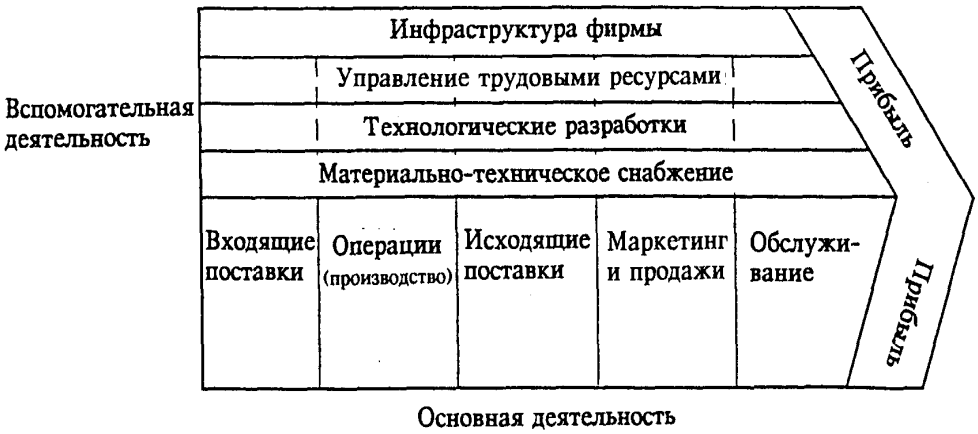

Рис. 2. Структура цепочки создания ценности (по М. Портеру)

Результат эффективного анализа ценностной цепи – определение новых способов создания ценности. Поскольку требующиеся для этого нововведения специфичны для каждой фирмы, они основываются на уникальном способе сочетания ресурсов и возможностей компании, который конкуренты не могут определить, понять и скопировать. Чем больше времени требуется конкурентам для определения того, как фирма создает стоимость через свою основную и вспомогательную деятельность, тем дольше она будет сохранять конкурентное преимущество, завоеванное благодаря инновациям.

5. *Анализ навыков.* Если организация хочет добиться успеха, то ей необходима некоторая сумма навыков персонала, которая определяется качеством человеческих ресурсов организации. Анализ навыков может концентрироваться на ряде аспектов, включая следующие:

- состав и навыки команды высшего руководства. В анализ могут быть включены такие атрибуты, как типы характера, управленческие навыки, способность решать неординарные проблемы, соотношение сил в команде;
- уровень квалификации исполнителей, в том числе определение гибкости их навыков и способности освоить другие профессии.

Особую роль играет равновесие технических навыков и навыков общения.

6. *Анализ гибкости.* Важной характеристикой СП организации является ее способность реагировать на внешние изменения. Задача выяснения этой способности определяется как анализ гибкости. Гибкость предполагает, что организация, столкнувшись с новой непредвиденной ситуацией, способна быстро изменить тактику поведения в своей внутренней и внешней среде (например, быстро изменить номенклатуру выпускаемой продукции или методы продажи).

Выводы

Подход к стратегическому планированию через концепции стратеги-

ческих ресурсов, компетенций, возможностей и стратегического потенциала на практике открывает перед организациями новые перспективы роста и развития. Несмотря на кажущуюся простоту концепции, выявление этих компонентов для управления не является столь простой задачей. Однако, грамотный подход к данной категории на уровне стратегического менеджмента открывает огромные перспективы для поиска конкурентного преимущества и найти новые решения для своих стратегических задач.

Список литературы:

1. *Гурков И.Б.*. Стратегия и структура корпорации. М.: Дело, 2008.
2. *Коллис Д., С. Монтгомери.* 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. ***Pearce J., Robinson R.*** Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control. Boston etc.: McGraw-Hill, 2007. P. 164.
9. *Хамел Г., Прахалад К.* Конкурируя за будущее. М., 2002.
10. *Лукичева Л.И.* Управление интеллектуальным капиталом. М., 2007.
11. *Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б.* Современный экономический словарь. 5-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2007. — 495 с.
12. Большой юридический словарь. 3-е изд., доп. и перераб. / Под ред. проф. *А. Я. Сухарева*. М.: ИНФРА-М, 2007. VI, 858 с.
13. *Дженстер П., Хасси Д.* Анализ сильных и слабых сторон компании. М., 2003;
14. *Риддинг К.* Стратегическое бизнес-планирование. Днепропетровск, 2005;
15. *Гребиньяк Л.* Как заставить вашу стратегию работать. Днепропетровск, 2006;
16. *Фляйшер К., Бенсуссан Б.* Стратегический и конкурентный анализ. М., 2005;
17. *Левицки С.* Как разработать стратегию?. М., 2004;
18. *Керцнер Г.* Стратегическое планирование для управления проектами с использованием модели зрелости. М., 2003;
19. *Фелпс Б.* Умные бизнес-показатели. Днепропетровск, 2004;
20. *Дирлав Д.* Избранные концепции бизнеса. М., 2007.
21. *Портер М., Миллар В.* Роль информации в достижении конкурентного преимущества // Портер М. Конкуренция. СПб., 2000. С. 85-107.
22. ***Ghemawat P.*** Building Strategy on the Experience Curve. N.Y.: Harvard Business Review, 2008;
23. ***Henderson B.*** Is the learning curve the cause for the experience curve? // Rats motivation. 2007, vol. 29, December. Pp. 24-35.
24. ***Eisenhardt K., Martin J.*** Dynamic Capabilities: what are they? // Strategic management journal. 2000, vol. 21, pp. 1105-1121
25. ***Zollo V., Winter S.*** Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities // Organization Science. 2002, vol. 13, no 3. Pp. 339-351.
26. ***Harrison M., Shirom A.*** Organizational Diagnosis and Assessment. L.: Sage, 1999 и др.