

В.В. Васильева, А.Т. Зуб

УПРАВЛЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИМ ПОТЕНЦИАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

В статье вводится и определяется понятие стратегического потенциала организации и показывается его эвристическое значение для определения направлений стратегического развития организации. Стратегический потенциал рассматривается как совокупность базисных и уникальных ресурсов компании. Определяется, что решающие конкурентные преимущества организация может получить, сосредоточившись на развитии уникальных ресурсов и ключевых компетенций, копирование которых конкурентами затруднено, так как они обладают взаимозависимостью или «коспециализацией». Также рассматриваются и оцениваются методы диагностики стратегического потенциала организации.

Ключевые слова: стратегия, организационные ресурсы, ключевые компетенции, эффективность затрат.

In article is entered and defined concept of strategic potential of the organization and its heuristic value for definition of strategic development of the organization directions is shown. The strategic potential is considered as set of basic and unique resources of the company. It is defined that the organization can receive solving competitive advantages, having concentrated on development of unique resources and key competencies which copying by competitors is complicated as they possess interdependence or «cospecialization». Also methods of strategic potential of the organization diagnostics are considered and estimated.

Key words: strategy, organizational resources, core competencies, efficiency of expenses.

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 и иных ресурсов. Можно повысить шансы на успех, каким-ли-

Васильева Вера Викторовна — аспирант факультета государственного управления МГУ им. М.В. Ломоносова, e-mail: vera.vasilyeva@mail.ru.

Зуб Анатолий Тимофеевич — профессор кафедры теории и технологий управления ФГУ МГУ им. М.В. Ломоносова, e-mail: anatol.z@mail.ru.

бо 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.

Содержание СП организации: ресурсы и компетенции

СП организации можно определить как пригодность и достаточность ресурсов и компетенций организации для разработки и реализации стратегии, укрепляющей ее конкурентную позицию. Такое представление о значении ресурсов и компетенций для формирования СП базируется на широко 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.)¹.

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»². 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

¹ О преимуществах ресурсного подхода при стратегическом планировании и оценке стратегических альтернатив см.: 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.

² Pearce J., Robinson R. Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control. Boston, 2007. P. 164.

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.

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 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 дости-

жения 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»³. Некоторые авторы отождествляют ключевую компетенцию с организационным знанием или даже с интеллектуальным капиталом компании⁴. 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.

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. Путь к этой цели состоит в оптимизации организационных затрат, или, другими словами, в развитии способности фирмы добиваться эффективности затрат и постоянного ее повышения.

На рисунке 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.

³Хамел Г., Прахалад К. Конкурируя за будущее. М., 2002.

⁴См.: Лукичева Л.И. Управление интеллектуальным капиталом. М., 2007.

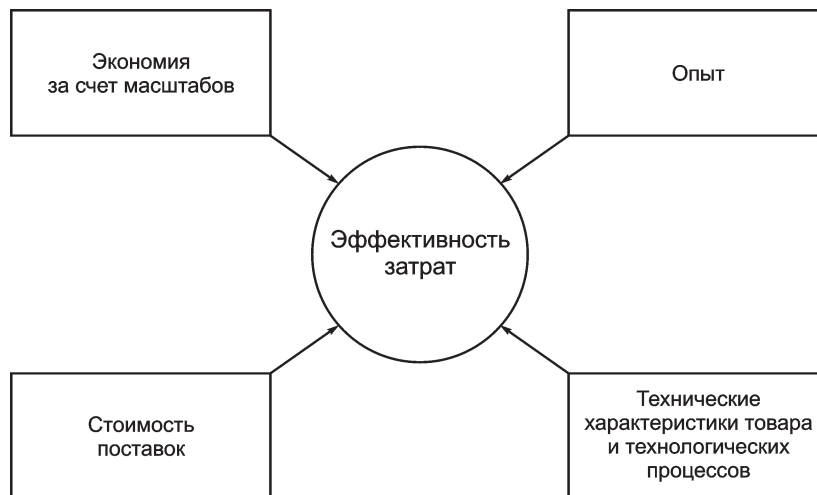


Рис. 1. Факторы, определяющие эффективность затрат

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 менеджменту⁵, 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 «кри-

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

вой опыта»; наконец, вероятность получить за счет опыта длительное конкурентное преимущество невысока: для этого «требуется слишком высокая рыночная доля, недостижимая для большинства фирм»⁶.

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 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

⁶ *Джонс Дж., Шоулз К., Уиттингтон Р.* Корпоративная стратегия: Теория и практика. М., 2007. С. 170.

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*⁷.

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»⁸, понимаемые как способность организации развивать и изменять компетенцию, чтобы соответствовать потребностям быстро меняющейся внешней среды.

Подытоживая отметим, 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.

⁷См.: Там же. С. 177.

⁸См.: 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, N 3. P. 339—351.

Методы диагностики СП

Диагностика СП — 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 литература⁹, но для полноты картины перечислим их, представив краткую характеристику:

1. *Анализ SWOT* — анализ сильных и слабых сторон, возможностей и опасностей организации (название образовано из первых букв английских слов *strengths*, *weaknesses*, *opportunities* и *threats*). Этот широко распространенный метод диагностики позволяет проводить обширных и дорогостоящих маркетинговых 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 (таблица). Информация, расположенная в левом верхнем и правом нижнем квадратах (таблица), представляет наибольший интерес для менеджера, осуществляющего анализ SWOT. В левом верхнем квадрате находятся факторы, которые должны в перспективе определять

⁹См., 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; *Фелтс Б.* Умные бизнес-показатели. Днепропетровск, 2004; *Harrison M., Shirom A.* Organizational Diagnosis and Assessment. L., 1999; и др.

дальнейшее успешное развитие предприятия. Факторы, попавшие в правый нижний квадрат таблицы, также должны стать объектом пристального внимания менеджеров. Они свидетельствуют о вероятных источниках проблем и сложностей в процессе реализации стратегического плана.

Диагностика СП с помощью матрицы анализа SWOT

Критерии	Возможности	Опасности
Сильные стороны	Позволят ли данные сильные стороны получить прибыль благодаря использованию данной возможности?	Позволят ли данные сильные стороны избежать этой опасности?
Слабые стороны	Препятствуют ли данные слабые стороны использованию этой возможности?	Препятствуют ли данные слабые стороны избеганию этой опасности?

Характеризуя метод в целом, отметим, что он не требует особой квалификации или использования специального инструментария, но его применение стимулирует руководителей обращать внимание на составляющие СП фирмы, систематизировать и анализировать их, тем самым повышая общую управленческую компетентность фирмы.

2. *Бенчмаркинг* — метод оценки СП, главная идея которого заключается в сравнении по различным параметрам эффективности компаний, поэтому метод иногда называют «эталонным сравнением»¹⁰. 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. Бенчмаркинг имеет три методики применения¹¹:

— *Образцовая практика*. Эта методика заключается в сравнении эффективности подразделений одной фирмы. На-

¹⁰ См.: Дирлав Д. Избранные концепции бизнеса. М., 2007.

¹¹ См.: Сомт С. A Paradigm for Benchmarking Lean Initiatives for Quality Improvement // Benchmarking: an International Journal. 2000. Vol. 7, N 2. P. 1463—5771; Михайлова Е.А. Современный Бенчмаркинг // Менеджмент в России и за рубежом. № 1. 2001. С. 34—39.

пример, объем продаж на квадратный метр в одной торговой точке можно сопоставить с аналогичным показателем другого магазина той же сети, так же как и затраты на электроэнергию, охрану или какие-либо иные расходы. Анализ позволит выработать рекомендации для отстающих.

- *Относительная позиция по издержкам.* Это анализ каждого элемента структуры затрат (например, труда) на денежную единицу продаж в компании X по сравнению с аналогичными показателями конкурента Y. Это трудоемкая методика, требующая высокой квалификации аналитиков, но ее результаты представляют большую ценность как для знания стратегий конкурентов, так и для сокращения расходов.
- *Наилучшая родственная практика.* Методика, подобная предыдущей, с той разницей, что она используется для сопоставления связанных между собой компаний (как правило, не конкурирующих друг с другом) и позволяет сделать прямые сравнения благодаря сотрудничеству фирм при сборе и обработке данных.

Компании, которые всерьез занимаются бенчмаркингом, получают хорошее представление не только о структуре собственного СП, но и о тенденции развития его отдельных составляющих.

3. *Анализ стейкхолдеров.* Метод предполагает выявление ключевых стейкхолдеров организации (например, акционеров инвесторов, основных поставщиков, дистрибьюторов, учреждений в сфере государственного и муниципального управления, кредиторов, аудиторов, заинтересованных в ее успехе) 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 границ¹².

4. *Анализ цепочки создания ценности.* Суть этого метода, предложенного М. Портером, состоит в определении процес-

¹² См.: Зуб А.Т., Локтионов М.В. Указ. соч. С. 300—306.

сов, вносящих максимальный вклад в создание потребительной стоимости или ценности продукта для потребителя¹³. Основная идея состоит в том, что оценка полезности продуктов или услуг покупателями (пользователями) определяется тем, как выполняются действия, необходимые для разработки, производства, вывода на рынок, поставки и поддержки данного продукта или услуги. Эта деятельность должна тщательно анализироваться, если ставится задача определить СП фирмы. В своей модели Портер разграничивает основную и вспомогательную деятельность компании.

Основная деятельность включает входящие поставки (получение, хранение и распределение исходных ресурсов), операции (обработка, сборка, контроль качества и т.п.), исходящие поставки (хранение, погрузка и разгрузка), маркетинг и продажи, обслуживание. Вспомогательная деятельность — это материально-техническое снабжение (процесс приобретения ресурсов), технические разработки (технологический процесс, разработка изделия, его производство, упаковка, хранение, управление потоками сырья и материалов), управление трудовыми ресурсами (набор, подготовку, развитие и стимулирование персонала), инфраструктура фирмы (строения, коммуникации, оборудование, продуктопроводы и т.п.).

Для того чтобы быть источником лидерства в конкурентной борьбе, возможности фирмы должны позволять ей осуществлять основную или вспомогательную деятельность лучше, чем ее конкуренты, или так осуществлять деятельность по созданию ценности, как никто другой. Только при соблюдении этих условий фирма может обеспечить потребителей товарами высшего качества и завоевать устойчивое конкурентное преимущество. Часто это подразумевает уникальную реконфигурацию или рекомбинацию основных этапов деятельности по созданию ценности.

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 деятель-

¹³ Портер М., Миллар В. Роль информации в достижении конкурентного преимущества // Портер М. Конкуренция. СПб., 2000. С. 85—107.

ность, 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 тип 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). Анализ гибкости оценивает СП с точки зрения возможностей для его изменения, модификации и предполагает осуществление следующей последовательности действий:

- нахождение основных областей неопределенности: они могут быть внешними и внутренними;
- анализ наличных ресурсов в связи с этими неопределенностями;
- анализ уровня гибкости, необходимого для адекватной реакции на изменения параметров внешней среды;
- конкретизация некоторых действий в связи с выявленной неопределенностью.

По результатам анализа можно предпринять меры по увеличению гибкости в критических для СП фирмы направлениях деятельности.

Представленные методы диагностики СП одновременно являются и методами управления стратегическими возможностями, так как они, с одной стороны, позволяют выявить СП, определить его состав и структуру, с другой — определяют

направления действий топ-менеджмента компании по укреплению и развитию стратегического потенциала, наконец, позволяют определить, что менеджерам и организации в целом по силам, а что — нет, и таким образом предотвратить непродуктивную растрату ресурсов и усилий в попытках достижения нереалистичных целей.

Список литературы

1. *Гребиньяк Л.* Как заставить вашу стратегию работать. Днепропетровск, 2006.
2. *Дирлав Д.* Избранные концепции бизнеса. М., 2007.
3. *Дженстер П., Хасси Д.* Анализ сильных и слабых сторон компании. М., 2003.
4. *Джонс Дж., Шоулз К., Уиттингтон Р.* Корпоративная стратегия. Теория и практика. М., 2007.
5. *Зуб А.Т., Локтионов М.В.* Системный стратегический менеджмент. Методология и практика. М., 2001.
6. *Керцнер Г.* Стратегическое планирование для управления проектами с использованием модели зрелости. М., 2003.
7. *Левицки С.* Как разработать стратегию? М., 2004.
8. *Лукичева Л.И.* Управление интеллектуальным капиталом. М., 2007.
9. *Михайлова Е.А.* Современный Бенчмаркинг // Менеджмент в России и за рубежом. № 1. 2001.
10. *Портер М., Миллар В.* Роль информации в достижении конкурентного преимущества // Портер М. Конкуренция. СПб., 2000. С. 85—107.
11. *Риддинг К.* Стратегическое бизнес-планирование. Днепропетровск, 2005.
12. *Робертс Дж.* Современная фирма. Структура организации для достижения эффективности и роста. М., 2007.
13. *Фелмс Б.* Умные бизнес-показатели. Днепропетровск, 2004.
14. *Фляйшер К., Бенсуссан Б.* Стратегический и конкурентный анализ. М., 2005.
15. *Хамел Г., Прахалад К.* Конкурируя за будущее. М., 2002.
16. *Сотт С.* A Paradigm for Benchmarking Lean Initiatives for Quality Improvement // Benchmarking: an International Journal. 2000. Vol. 7, N 2. P. 1463—5771.
17. *Eisenhardt K., Martin J.* Dynamic Capabilities: what are they? // Strategic management journal. 2000. Vol. 21. P. 1105—1121.
18. *Ghemawat P.* Building Strategy on the Experience Curve. N.Y., 2008.
19. *Harrison M., Shirom A.* Organizational Diagnosis and Assessment. L., 1999.
20. *Henderson B.* Is the learning curve the cause for the experience curve? // Rats motivation. 2007. Vol. 29. December.
21. *Pearce J., Robinson R.* Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control. Boston, 2007.
22. *Zollo V., Winter S.* Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities // Organization Science. 2002. Vol. 13, N 3. P. 339—351.