

*На правах рукописи*

**Васильева Вера Викторовна**

**УПРАВЛЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИМ ПОТЕНЦИАЛОМ  
ОРГАНИЗАЦИИ**

Специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством  
(менеджмент)

**Автореферат**

на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

Москва - 2010

Работа выполнена на кафедре теории и технологий управления факультета государственного управления Московского государственного университета им. М. В. Ломоносова

- Научный руководитель: – доктор философских наук,  
профессор Зуб Анатолий Тимофеевич
- Официальные оппоненты: – доктор экономических наук  
профессор Винслав Юрий Болеславович
- доктор экономических наук  
профессор Межиров Борис Леонидович
- Ведущая организация: – Государственный Университет  
Управления

Защита состоится « 16 » февраля 2011 г. в 14 часов на заседании диссертационного совета в Московском государственном университете имени М. В. Ломоносова по адресу: 119192, ГСП-2 , г. Москва, Ломоносовский проспект, д. 27, корп. 4. стр. 1, факультет государственного управления, аудитория А-619.

С диссертацией можно ознакомиться в читальном зале библиотеки Московского государственного университета имени М.В. Ломоносова по адресу: 119992, ГСП-2, г. Москва, Ломоносовский проспект, 27, корп. 4, стр.1.

Автореферат разослан « 15 » января 2011 г.

Ученый секретарь  
диссертационного совета Д 501.001.12  
профессор



Ф. М. Волков

## I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

*Актуальность темы исследования.* Наметившийся в настоящее время спад остроты кризиса и появляющиеся повсеместно признаки экономического оживления ставят перед коммерческими организациями задачу определения стратегических перспектив в новых посткризисных условиях. Значительное большинство фирм видит свои перспективы в росте и использовании благоприятных возможностей, предоставляемых фазами оживления и роста. Однако даже наиболее оптимистически настроенные руководители и аналитики не питают иллюзий по поводу беспроблемности и отсутствия серьезных сложностей и препятствий для посткризисного становления и развития. Становится все более очевидно, что в дальнейшем неопределенность среды существования организаций будет возрастать, а конкуренция усилится. Этому способствуют решающая роль инноваций в развитии, поиск конкурентных преимуществ, размывание национальных и отраслевых границ бизнеса. На этом фоне возрастает значение выбора правильной стратегии развития и в целом стратегического менеджмента как дисциплины, призванной обеспечить организации рациональным инструментарием для оптимального выбора перспективы ее развития.

Успешное стратегическое развитие компании в значительной мере определяется качеством разработки и внедрения стратегического плана. В научной и деловой литературе изложен широкий спектр методов и подходов к стратегическому планированию и управлению стратегией, однако, на наш взгляд, недостаточное внимание уделяется определению ограничений стратегического управления, выявлению стратегического потенциала, который в решающей степени определяет успех или неудачу стратегического менеджмента в компании. Таким образом, понятие стратегического потенциала становится ключевым при выборе стратегической альтернативы, позволяющей компании осуществить эффективную стратегию.

С другой стороны, эффективность стратегии определяется эффективностью использования ресурсов, навыков и компетенций,

находящихся в распоряжении компании, что делает целесообразным использование ресурсного подхода как методологической основы для определения ее стратегического потенциала. Такое понимание становится все более распространенным: компании все чаще осознают, что вопросы управления ресурсами и компетенциями имеют не только операционную, но и достаточно весомую стратегическую составляющую, поскольку жизнеспособность и успех даже самой изощренной стратегии в немалой степени зависят от людей ее реализующих и людей, которые являются не только самым ценным ресурсом современной организации, но и носителями организационных компетенций, навыков и ноу-хау.

Опыт многих отечественных и зарубежных компаний показывает, что при прочих равных условиях наиболее успешными и устойчивыми являются компании, которые не только совершенствуют продукты и бизнес-процессы, но и развивают внутренние ресурсы, и, прежде всего, человеческие ресурсы как уникальный источник конкурентного преимущества. Руководство таких компаний не ограничивается декларацией амбициозных стратегических планов, а соизмеряет эти планы с имеющимися ресурсами и компетенциями или стратегическим потенциалом организации, определяя наиболее актуальные области дальнейшего развития.

Таким образом, актуальность исследования, как в теоретическом, так и в практическом аспектах, определяется необходимостью разработки методов и технологий оценки имеющегося в организации стратегического потенциала, выявления его сильных и слабых сторон и планирования направлений его развития с целью успешной реализации предпочтительной стратегической альтернативы.

***Степень разработанности проблемы.*** Вопросы движущих механизмов стратегических изменений, анализа внутренних и внешних условий успеха стратегических преобразований, определения стратегического потенциала организации и его значения для стратегии фирмы рассматривались в работах целого ряда отечественных и зарубежных

исследователей, среди которых: О.Н. Алехина, О.С. Виханский, Г.И. Гольдштейн, И.Б. Гурков, В.С. Ефремов, А.Т. Зуб, Г.Б. Клейнер, В. Марковский, А.И. Наумов, И.Д. Аакер, И. Ансофф, П. Друкер, Р. Грант, М. Портер, С. Левицки, П. Дженстер, О. Уильямсон, Г. Минцберг, Д. Хасси, Дж. Джонс, К. Шоулз, Р. Уиттингтон, Ф. Стрикленд, Дж. Ходкинсон, П. Сперроу и многие другие.

Широко используемый в диссертационном исследовании ресурсный подход обоснован и развит, в частности, следующими исследователями: В.С. Катькало, А.Н. Хорин, Д. Коллис., Э. Пенроуз, С. Монгомери, М. Ковени, Д. Генстер, Д. Тис, А. Пизано, А. Шуэн, Б. Хартлен, Д. Кинг, Р. Стейси, Р. Грант, Р. Уиттингтон и другими.

Методологические проблемы стратегического менеджмента, проясняющие место и значение стратегического потенциала организации, и принципы его исследования нашли отражение в работах О.В. Карпеца, А.М. Гершуна, С. М. Михайлова, И. Данилова, Р. Гранта, П. Дженстера, Д. Бишопа, Б. Баумоля, Д. Хасси, Ф. Эванса, Дж. Пфедера, Т. Тетнбаума и других.

Проблемы места и значения в стратегическом процессе ключевых компетенций и управления знаниями, а также принципов и механизмов функционирования обучающихся организаций рассматривали в своих работах Л.И. Лукичева, В.Г. Зинов, Т.Я. Лебедева, С.А. Цыганов, Х. Гайсельхарт, К. Прахалад, Г. Хамел, Р. Рэнделл, Л. Фазй, К. Арджирис, У. Букович, Р. Уильямс и другие.

***Цель и задачи исследования.*** Целью диссертационного исследования является выявление структуры стратегического потенциала организации, связей и отношений между его элементами, разработка методов его диагностики и оценки, определение методов управления развитием и совершенствованием стратегического потенциала в соответствии с требованиями стратегии развития организации.

Достижение данной цели предполагает решение следующих задач:

1. определить понятие «стратегический потенциал» организации и выявить его содержание;
2. выявить наиболее приемлемую в методологическом плане модель разработки организационной стратегии, под этим углом зрения провести оценку имеющихся моделей, выявить их сильные стороны и недостатки в плане поставленной задачи;
3. предложить методы оценки и диагностики стратегического потенциала организации, определить области эффективного применения тех или иных методов;
4. определить и охарактеризовать методы управления ресурсной базой организации на основе управления развитием ресурсной базы и организационными компетенциями (базовыми и ключевыми);
5. определить и охарактеризовать методы управления организационными компетенциями (базовыми и ключевыми).

**Объектом исследования** является организация, осуществляющая выбор направления стратегического развития и с этой целью оценивающая свой стратегический потенциал.

**Предметом исследования** является выявление методов и критериев оценки стратегического потенциала, а также направления и целей его совершенствования для соответствия определенной организационной стратегии.

**Теоретическая и методологическая база исследования.** Исходной теоретической базой диссертационного исследования являются научные труды отечественных и зарубежных исследователей по стратегическому менеджменту, эффективности ведения бизнеса, организационной диагностике и проектированию организаций.

**Соответствие темы диссертации требованиям паспорта специальностей ВАК Министерства Образования и Науки РФ** (по экономическим наукам). Диссертационное исследование проведено в рамках

паспорта ВАК РФ по специальности 08.00.05 – «Экономика и управление народным хозяйством».

**Методы исследования.** В ходе исследования применялись логические и теоретические методы анализа организаций как сложных систем.

**Документальную основу** диссертационной работы составили труды отечественных и зарубежных авторов по данной тематике.

**Вклад автора в проведенное исследование и степень новизны полученных результатов.** Автор выявил и обосновал рамки практической применимости теоретических представлений и моделей в области исследования стратегического потенциала организации, их значение для успешной реализации организационной стратегии.

В работе получены теоретические и практические результаты, определяющие научную новизну исследования и его отдельных элементов:

1. Уточнено содержание понятия «стратегический потенциал» организации. Это пригодность и достаточность ресурсов и компетенций организации для разработки и реализации стратегии, укрепляющей ее конкурентную позицию. Определены составляющие стратегического потенциала: организационные ресурсы и компетенции. Ресурсы подразделяются на базисные и уникальные, а компетенции на базисные и ключевые. Установлено, что базисные ресурсы и компетенции – это тот минимальный набор ресурсов и компетенций, который позволяет фирме быть конкурентоспособной и оставаться на рынке; уникальные ресурсы и ключевые компетенции позволяют фирме стать лидером в отрасли. Управление стратегическим потенциалом включает развитие базисных и уникальных ресурсов и компетенций в соответствии с принятым стратегическим планом.

2. Обосновано, что методологической основой исследования стратегического потенциала организации может выступать ресурсная модель разработки организационной стратегии, так как в ней последовательно проводится принцип зависимости стратегии фирмы от ее наличных и

приобретаемых ресурсов и компетенций. Методологическое значение этой модели определяется следующим: (1) ресурсная модель является проактивной, упреждающей, поскольку фирма может предвидеть направления изменений во внешней среде и опережающим образом создавать и укреплять стратегический потенциал, а не реагировать на изменения во внешней среде после того, как они произошли (традиционная реактивная модель); (2) ресурсный подход предполагает, что организации активно воздействуют на окружающую среду и тем самым уменьшают ее неопределенность через систему стейкхолдеров, создание коалиций, альянсов, конгломератов; (3) ресурсная модель является комплементарной, т.е. в максимальной степени, опирающейся на системный подход, учитывающий не только экономические концепции, но и социальные, что позволяет ей представлять подходы и принципы различных школ стратегического менеджмента; (4) ресурсная модель делает акцент на значимости механизмов власти в определении сделанного выбора: как требования менеджмента организации, так и требования внешних стейкхолдеров являются в равной степени важными для принятия решений.

3. Определено место диагностики в системе управления стратегическим потенциалом организации. Выявлено её функциональное значение для формирования, использования и оценки как ресурсов (базисных и уникальных), так и компетенций (базисных и ключевых). В качестве наиболее эффективных для диагностики стратегического потенциала организации описаны следующие методы: анализ неопределенности внешней среды, анализ гибкости, анализ SWOT, бенчмаркинг, анализ системы стейкхолдеров, анализ цепочки создания ценности, анализ человеческих ресурсов, GAP-анализ.

4. Выделены и определены следующие методы управления ресурсной базой организации: (1) идентификация ресурсов фирмы; (2) повышение эффективности и производительности материальных и нематериальных ресурсов через инвестирование и модернизацию; (3) развитие системы



организационно-корпоративной культуры, в том числе повышение уровня социализации и сопричастности персонала, а также рост общей социальной ответственности организации; (4) развитие системы внешних отношений и связей организации; (5) развитие уникальности ресурсов.

5. Выделены и определены следующие способы управления организационными компетенциями: (1) минимизация управления в том случае, если изменение компетенций может привести к их утрате; (2) управление персоналом, как основным источником компетенций, носителем интеллектуального капитала компании; (3) создание барьеров для копирования ключевых компетенций конкурентами; (4) инвестирование в компетенции и их постоянное совершенствование; (5) приобретение компетенций (слияния, поглощения, создание альянсов); (6) создание системы управления организационными знаниями, выявление неявного знания и превращение его в явное знание, на рациональной основе распространяющееся в организации.

***Теоретическая значимость исследования.*** Диссертационное исследование способствует приращению научного знания в области теории и методологии стратегического менеджмента.

Теоретический и методологический материал существующей научной базы по проблематике оценки стратегического потенциала организации может использоваться для разработки методики анализа и оценки стратегического потенциала организаций широкого профиля деятельности, а также некоммерческих организаций для более эффективного стратегического планирования и осуществления их стратегии.

***Практическая значимость исследования*** заключается в том, что переработанный, систематизированный или подвергнутый критическому анализу теоретический и методологический материал существующей научной базы по проблематике может быть использован:

- в учебном процессе при разработке и чтении общих и специальных курсов на базе высшего образования, «Менеджмент», «Стратегический менеджмент», «Организационное поведение».
- для разработки методик диагностики, оценки, управления развитием стратегического потенциала предприятий и организаций.

**Апробация результатов исследования.** Основные результаты и выводы данного диссертационного исследования были доложены в выступлениях на семинарах и заседаниях кафедры теории и технологий управления факультета государственного управления МГУ, на международных конференциях по проблемам государственного управления «Государственное управление в XXI веке: традиции и инновации» (2008, 2009, 2010 гг.), конференциях студентов, аспирантов и молодых учёных «Ломоносов» (2008, 2009, 2010 гг.), на научно-практических конференциях молодых экономистов «Новые апрельские тезисы» в рамках федерального проекта «Экономика: теория, политика, инвестиции» (2009 г.) и выездной конференции факультета государственного управления «Актуальные проблемы управления: теория и практика» (2009 г.).

**Публикации по теме исследования.** По теме диссертации опубликовано 13 печатных работ, в том числе четыре в изданиях, рекомендованных ВАК. Общий объем публикаций – 5,5 печатных листа.

**Структура и объём исследования.** Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы, включающего 185 библиографических ссылок и общим объёмом 175 страниц.

#### **Содержание диссертации**

Введение

Глава 1. Методологическое значение понятия «стратегический потенциал» организации и его место в стратегическом управлении

§ 1. Проблема интерпретации и оценки стратегических преимуществ организаций в различных направлениях и школах стратегического менеджмента

§ 2 Структура понятия «стратегический потенциал» организации в контексте ресурсного подхода к стратегическому планированию и управлению

Глава 2. Диагностика и оценка стратегического потенциала организации

§ 1. Методологические принципы диагностики и оценки стратегического потенциала организации

§ 2. Методы диагностики и оценки стратегического потенциала организации

Глава 3. Управление развитием и изменениями стратегического потенциала организации

§ 1. Управление ресурсной базой организации

§ 2. Управление развитием организационных компетенций

Заключение

Литература

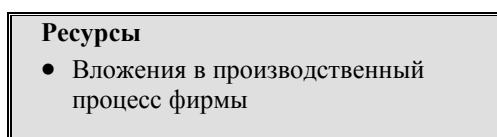
## **II. ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ**

Определение содержания понятия «стратегический потенциал» организации предваряется исследованием представлений относительно интерпретации и оценки стратегических преимуществ организаций в различных направлениях и школах стратегического менеджмента. В результате этого исследования выяснено, что, несмотря на широкий спектр таких представлений, представленных в работах Г. Минцберга, Б. Олстрэнда и Дж. Лэмпела, Э. Боумана, В.С. Катькало, Р. Уиттингтона, Р. Уиппа и других исследователей, они могут быть сгруппированы вокруг двух методологически различающихся подходов к пониманию задач и функций стратегического менеджмента, которые могут быть названы модель «зависимости от среды» и модель «ресурсной базы».

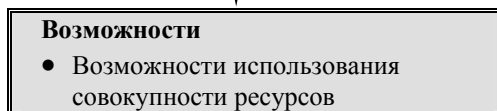
Первая модель предполагает, что условия и характеристики внешнего окружения – первостепенные, доминирующие критерии при

формулировании и осуществлении стратегических планов; вторая – видит основу стратегии во внутренних ресурсах и возможностях фирмы. В качестве методологической основы исследования предпочтение отдается второй модели (рис. 1), так как в ней акцент делается на развитии внутреннего, стратегического потенциала организации как средства относительного преодоления (снижения) неопределенности параметров внешней среды, как с точки зрения их числа, так и интенсивности воздействия на организацию, что является выигрышной стратегией поведения в условиях высокой неопределенности, непредсказуемости и хаоса, характерных для большинства инновационных, быстро развивающихся отраслей современной глобализирующейся экономики.

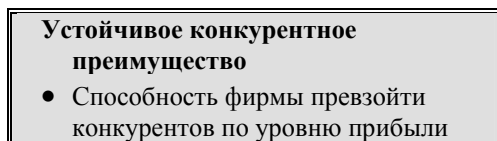
1. Определите ресурсы, которыми располагает фирма. Изучите их сильные и слабые стороны по сравнению с ресурсами конкурентов.



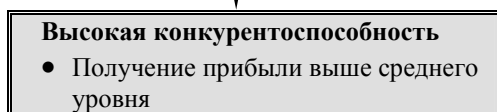
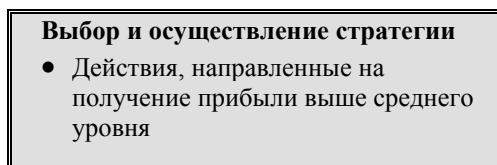
2. Определите возможности фирмы. В чем фирма способна добиться большего успеха, чем ее конкуренты?



3. Определите потенциал ресурсов и возможностей, позволяющий фирме достичь устойчивого конкурентного преимущества.



4. Выберите стратегию, которая лучшим образом позволит фирме использовать собственные ресурсы и возможности с учетом внешнего окружения.



*Рис. 1. Ресурсно-ориентированная модель достижения высокой конкурентоспособности*

Преимущества ресурсной модели могут быть определены следующим образом: во-первых, ей было дано оригинальное определение ключевому для теории стратегического менеджмента понятию конкурентного преимущества (здесь оно рассматривается как процесс реализации фирмой такой стратегии создания стоимости). Во-вторых, ресурсная модель может быть охарактеризована как *проактивная*, поскольку от фирмы требуется не оперативно реагировать на изменения во внешней среде, а предвидеть эти изменения и опережать создание и укрепление стратегического потенциала. В-третьих, развитие проактивной концепции стратегий предполагает отказ от модернистских методологических принципов нормативного и позитивного исследования. В-четвертых, среди имеющихся концепций стратегического управления ресурсный подход отличается наибольшим методологическим комплементаризмом: он основан на синтезе предпосылок и концепций из экономики, теории управления, социологии, социальной психологии и права, в то время как другие ведущие подходы к анализу стратегий фирм опираются, как правило, лишь на какую-то одну дисциплину. В-пятых, она подразумевает, что стратегические решения принимаются в условиях наличия ряда альтернатив в отношении той стратегии, которую организация будет использовать в своих взаимоотношениях с окружающей средой, что допускает большую гибкость в процессе имплементации стратегического плана.

В рамках ресурсной модели выявлено три способа, которыми осуществляется стратегический выбор, связанный с окружающей средой. Первый связан с автономией лиц, принимающих решения, когда возможны более одного варианта стратегии, комплементарной данным условиям среды. В этом случае выбор остается за лицами, принимающими решения (собственниками, топ-менеджерами и пр.). Второй способ заключается в попытках управлять самой окружающей средой, когда, например, компании стараются создать спрос на свою продукцию или заключают картельные соглашения с другими фирмами. Третий способ осуществления

стратегического выбора относительно окружающей среды основывается на том факте, что особые условия окружающей среды по-разному воспринимаются и оцениваются разными людьми, и если люди имеют схожие взгляды, то выбор будет им соответствовать.

Классификация ресурсов, важная для определения стратегического потенциала фирмы, предполагает различать материальные, нематериальные и человеческие ресурсы. Современное постиндустриальное общество все больше ориентирует бизнес на сферу услуг, в которой знания и информация предстают двигателями экономического роста, следовательно, нематериальные ресурсы приобретают особую ценность.

Другой аспект исследования стратегического потенциала фирмы требует классификации и оценки организационных способностей и компетенций, то есть всего того, что предоставляет фирме возможности использовать ресурсы для профессиональной деятельности. В понимании соотношения понятий «ресурсы» и «способности» исследование опирается на представление Э. Пенроуз, отмечавшей, что «фирма может извлекать ренты не потому, что обладает лучшими ресурсами, а скорее вследствие наличия у нее отличительной способности, позволяющей лучше использовать эти ресурсы»,<sup>1</sup> и Р. Гранта, согласно которому «в то время как ресурсы представляют собой источник способностей фирмы, способности являются основным источником ее конкурентного преимущества».<sup>2</sup> Близко к понятию «способности» понятие «компетенция» – способ использования способностей, и введенное Г. Хамелом и К. Прахаладом понятие «ключевой компетенции» на базе которого построена концепция «конкуренции на основе компетенций» Р. Санчеса и А. Хина.<sup>3</sup>

На основании этого анализа определяется понятие «стратегический потенциал» организации как пригодность и достаточность ресурсов и

---

<sup>1</sup> Penrose E. The theory of growth of the firm. N.Y.: John Wiley, 1959. p. 54.

<sup>2</sup> Грант Р. Указ. соч. С. 154. Вопрос о соотношении ресурсов и способностей является дискуссионным, но суть этой дискуссии не является критичной для нашего исследования (подробнее см.: Катъкало В.С. Эволюция теории стратегического управления. Гл. 5).

<sup>3</sup> Sanchez R., Heene A. The new strategic management. N.Y.: John Wiley & Sons, 2004.

компетенций организации для разработки и реализации стратегии, укрепляющей ее конкурентную позицию. Для определения структуры стратегического потенциала организации вводятся понятия *базисных* и *уникальных* ресурсов и соответственно, базисных и *ключевых* 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. К ним предъявляется требование: они должны быть взаимно дополняемы, *комплементарны*. Это означает, что усилия, потраченные на создание базисного уровня ресурсов, должны сопровождаться обретением соответствующих компетенций.

Среди ресурсов и компетенций, обеспечивающих реализацию стратегических планов, особую ценность имеют те, которые не являются легкодоступными для конкурентов: их трудно или просто невозможно приобрести. Они относятся к уникальным ресурсам и ключевым компетенциям.

*Уникальные ресурсы* – это 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 сформировать, так как они или есть, или отсутствуют.

*Ключевая компетенция* – это деятельность и процессы, посредством которых организация использует ресурсы для достижения конкурентного преимущества, таким образом, что другим организациям не удастся их повторить или скопировать. Г. Хамел и К. Прахалад определяют ключевую компетенцию как «коллективное научение» организации, в частности, умение координировать разнообразные производственные навыки и интегрировать многочисленные технологические потоки». <sup>4</sup> Ключевая

---

<sup>4</sup> Хамел Г., Прахалад К. Конкурируя за будущее. М., 2002.

компетенция относится к той части нематериальных ресурсов фирмы, которые формируют ее уникальный стратегический потенциал, и они означают процесс передачи и использования организационных знаний некоторым особым, недоступным для копирования конкурентами способом.

Последняя характеристика стратегического потенциала фирмы, выявленная в ходе исследования – его инвариантность, то есть относительная неизменность, устойчивость, повторяемость после каждого воспроизводственного цикла. С большей степенью вероятности инвариантность обеспечивается за счет ключевых компетенций, обеспечивающих преимущества в способах использования этих ресурсов, и поэтому основой устойчивости (инвариантности) стратегического потенциала является процесс сознательного, планового развития фирмой своих ключевых компетенций.

Важной частью системы управления стратегическим потенциалом организации является его исследование, диагностика. Однако прежде чем проводить диагностику, необходимо обсудить и определить ее методологические принципы, обуславливающие использование тех или иных конкретных методов диагностики и обеспечивающие достижение ею определенных целей. В работе обосновывается главное методологическое правило – требование использования системного подхода к диагностике и предостережение против увлечения односторонними подходами и методами. Системность требуется также для осмысления возможностей развития стратегического потенциала фирмы в условиях неопределенности внешней среды (хаоса), когда изменения в окружающей обстановке стали нормой, а не исключением, и их скорость быстро растет. В таких условиях простые, линейные, причинно-следственные отношения детерминизма событий уступают место нелинейным, при которых небольшой толчок извне приводит к тому, что выстроенная многолетними усилиями система ведения бизнеса начинает давать сбои, а то и просто становится неэффективной.



В работе предпринимается попытка представить в явном виде методологические принципы, обеспечивающие успех диагностики:

1. *Правильное понимание места организации в ее комплексном окружении*, типы связей с внешней средой, характер внешней среды и уровень неопределенности тенденций ее развития. Важно, чтобы диагностика обеспечивала внутрисистемную обратную связь – то есть действие, реакцию руководителей, интенсивность, которая коррелирует с важностью для стратегического процесса изменений во внешней среде.

2. *Ясность стратегических целей*. Правильно выбранная система диагностики стратегического потенциала позволяет менеджерам вносить ясность и определенность в процесс стратегического целеполагания, принимать правильные решения, поддерживать деятельность организации, не ограничивая ее узкими рамками. Ясность целей предполагает ясность не только для менеджеров высшего звена, но и для всего персонала организации. Следовательно, здесь возникают проблемы развития и адаптации организационной культуры к стратегическим задачам.

Примечание [VVV1]: Нужн  
а ли эта сноска здесь?

3. *Выбор системы измерений параметров стратегического потенциала фирмы*. Верная система измерений проясняет направление путей достижения целей, является важным фактором эффективности диагностики стратегического потенциала. Предпочтительна система измерений, оперирующая численными величинами, относительно легко достигается при оценке организационных ресурсов, но затруднительно при определении общих (пороговых) и ключевых компетенций организации. Система не может быть навязана сверху в приказном порядке, также как и не может быть принята «демократическим» путем, то есть через попытку найти решение, которое устраивало бы всех менеджеров. Также неверно было бы принять систему и предоставить менеджерам на местах возможность определять параметры системы измерений «своей части» стратегического потенциала фирмы.

4. *Определение правильных критериев.* Главная методологическая проблема состоит здесь в выборе такого набора критериев, который бы обеспечил максимальный успех диагностики, определяемый по соотношению «вклад-отдача» (то есть эффективность диагностики).<sup>5</sup>

5. *Обеспечение прикладного, операционального характера диагностики.* В конечном итоге результаты диагностики должны помочь менеджерам ответить на вопросы: как превратить стратегию в действие; как помочь менеджерам оптимально использовать имеющиеся в их распоряжении ресурсы; в каком направлении развивать стратегический потенциал организации и как мотивировать персонал на эти действия.

Выбирая модели из целого ряда теоретических подходов и используя комплексный, системный подход к исследованию организации, консультанты и менеджеры увеличивают вероятность обнаружения эффективного пути, как развития стратегического потенциала фирмы, так и выбора ее стратегии. С позиций системного подхода можно утверждать, что на действенность диагностики влияют многие организационные параметры: технологии, культура, структура, системы коммуникаций, главенствующий стиль лидерства, форма собственности, внешняя среда, рабочая сила, степень бюрократизации и многое другое. Отсюда следует, что не существует единого, неизменного списка наиболее эффективных технологий диагностики стратегического потенциала фирмы: при их выборе уместен ситуационный подход. Однако, некоторые технологии (методы) диагностики применяются в широком организационном контексте и могут претендовать (с соответствующими оговорками) на роль универсальных.

В работе рассматриваются и оцениваются следующие методы, пригодные для диагностики стратегического потенциала организации:

---

<sup>5</sup> В качестве иллюстрации проблемы приведем примеры методов диагностики, связанных с критериями: анализ временных затрат, изучение трудовых движений, исчисление себестоимости по объему хозяйственной деятельности, инициатива в области управления качеством шесть сигма, сбалансированная система показателей и пр.

– *анализ неопределенности* внешней среды (воздействие неопределенности среды на формирование организационных ресурсов и компетенций);

– *анализ гибкости* (определение способности стратегического потенциала реагировать на изменения во внешней среде);

– *анализ SWOT* (анализ сильных и слабых сторон, возможностей и опасностей организации);

– *бенчмаркинг* (изучение производительности, качества и стоимости в подразделениях и областях деятельности внутри компании в сопоставлении с опытом других организаций, в том числе бенчмаркинг продукции, функциональный бенчмаркинг, бенчмаркинг процессов, организационный бенчмаркинг, стратегический бенчмаркинг);

Таблица 1. *Преимущественные сферы применения методов диагностики для оценки параметров стратегического потенциала организации*

Метод диагностики стратегического потенциала	Оценка параметров стратегического потенциала			
	Ресурсы		Компетенции	
	Базисные	Уникальные	Базисные	Ключевые
<i>Анализ неопределенности внешней среды</i>	Использование субститутов, их разнообразие Чувствительность к нестабильным внешним условиям ведения бизнеса	Степень защищенности уникальных ресурсов	Технологическая гибкость Большой набор альтернатив действий в условия неопределенности	Система аккумуляции организационных знаний Использование методов бережливого производства
<i>Анализ гибкости</i>	Современные производственные мощности	Использование альтернативных ресурсов	Использование рекламы для расширения клиентской базы	Внедрение кружков качества Обслуживание дополнительных групп потребителей
<i>Анализ SWOT</i>	Себестоимость продукции Доступность ресурсов	Методы экономии ресурсов	Надежная сеть дистрибуции Хорошая репутация компании на рынке	Известность торговой марки
<i>Бенчмаркинг</i>	Адекватность финансовых источников	Уникальное оборудование	Высокое качество продукции	Наиболее эффективная в отрасли реклама
<i>Анализ системы стейкхолдеров</i>	Уровень отношений со стейкхолдерами по критерию «противодействие-поддержка»	Поддержка стороны уникальных стейкхолдеров (напр. «административный ресурс»)	Быстрое решение проблем со снабжением, сбытом и пр.	Приобретение конкурентных преимуществ за счет поддержки уникальных стейкхолдеров

<i>Анализ цепочки создания ценности</i>	Достаточность ресурсов Ужесточение требований к поставщикам	Использование труднодоступного для конкурентов высококачественного сырья	Хорошо организованная логистика	Высокий уровень сервиса
<i>Анализ человеческих ресурсов</i>	Достаточность персонала для реализации стратегического плана	Уникальная компетенция и квалификация персонала Собственная база данных по персоналу	Здоровый организационный климат Развитая система оценки и повышения квалификации персонала	Уникальная система повышения квалификации персонала Командные принципы организации работы топ-менеджмента
<i>GAP-анализ</i>	Достаточность финансовых ресурсов Наличие буферных запасов	Вычислительные мощности ИТ-систем Базы данных	Широкий ассортимент выпускаемой продукции	Широкое использование возможностей аутсорсинга

– *анализ стейкхолдеров* (влияние на формирование стратегического потенциала акционеров, инвесторов, основных поставщиков, дистрибьюторов, учреждений в сфере государственного и муниципального управления, кредиторов, аудиторов, а также «внутренних» стейкхолдеров);

– *анализ цепочки создания ценности* (определении процессов, вносящих максимальный вклад в создание потребительной стоимости или ценности продукта для потребителя);

– *анализ человеческих ресурсов* (человеческие ресурсы рассматриваются как важный тип уникальных ресурсов и основа для создания и развития ключевых компетенций);

– *GAP-анализ* (исследование проблемы, проявляющейся как разрыв между теми показателями и результатами, которые менеджеры намечали в стратегическом плане, и тем, что получилось на практике, в ходе реализации стратегии).

В обобщенном виде возможности использования рассмотренных в работе методов диагностики для оценки параметров стратегического потенциала организации представлены в табл. 1, составленной автором исследования на основе обобщения ресурсов и компетенций, которые могут быть выявлены с помощью данных методов.

Комплексное, системное управление стратегическим потенциалом организации предполагает развитие как его ресурсной составляющей, так и компетенций. Управление ресурсной базой организации предполагает,

прежде всего, идентификацию ресурсов (инвентаризация ресурсов, оценка каждого из ресурсов по критериям: доступность или дефицитность, вклад в конкурентное превосходство и применимость, то есть легкость в использовании), выявление дефицитных ресурсов, определение их стратегической важности. Иногда уникальный ресурс может представлять собой комбинацию базисных ресурсов, в которой по отдельности ни один из элементов не является уникальным, но, объединившись, они дают лучший результат.

Важным методом управления ресурсами является оценка эффективности затрат. Система снижения затрат в компании предполагает систематический учет затрат, поддержку со стороны сотрудников, классификацию затрат по степени зависимости от объемов производства, анализ причин возникновения затрат в компании. Умение использовать ресурсы в качестве рычага конкурентного преимущества предполагает их концентрацию, аккумуляцию, взаимное дополнение и сохранение. Качество ресурсов фирмы может быть улучшено, в частности, следующими способами: укреплением имеющихся ресурсов, приобретением дополнительных ресурсов и разработкой новых ресурсов.

Отдельного внимания заслуживает задача развития системы организационных *стейкхолдеров* как ресурса. Компании используют два основных метода (стратегии) при определении отношений с внешними стейкхолдерами. Первый из них заключается в установлении партнерских связей со стейкхолдерами. Второй – попытка использовать связи со стейкхолдерами для снижения неопределенности внешней среды. Сюда относятся такие традиционные методы управления стейкхолдерами, как маркетинговые исследования, создание специальных подразделений, контролирующих отдельные сегменты окружающей среды (например, соблюдение законов, привлечение на работу, закупочная деятельность), усилия по обеспечению согласительных процедур, рекламу и связи фирмы с общественностью. В особую группу управления отношениями со

стейкхолдерами входит управление конфликтными отношениями между стейкхолдерами в интересах фирмы. Условия для таких конфликтов создаются ограниченностью ресурсов для удовлетворения потребностей стейкхолдеров, их взаимной конкуренцией за ресурсы фирмы.

Ценным для стратегического потенциала качеством ресурса является его невозпроизводимость конкурентами. В работе обосновываются условия, обеспечивающие ресурсам такие качества как уникальность, специфический способ их накопления, неопределенность для конкурентов причинно-следственных связей (конкуренты часто не могут разобраться, что именно является ценным ресурсом и как, посредством каких связей и зависимостей, некоторая последовательность событий порождает и поддерживает существование этого ценного ресурса), экономическое препятствование копированию (например, ограниченные финансовые возможности). Общая характеристика уникальности ресурсов может быть представлена в виде континуума (табл. 2).

*Таблица 2. Континуум признака уникальности ресурсов*

<b>Легкость копирования</b>	<b>Может быть скопировано</b>	<b>Трудность копирования</b>	<b>Невозможность копирования</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• наличные средства;</li> <li>• сырье</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• возможность занять долю рынка</li> <li>• экономия от масштаба</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• «раскрученный» бренд;</li> <li>• организационная культура, ориентированная на качество продукции;</li> <li>• гудвилл</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• патенты, ноу-хау;</li> <li>• уникальность местоположения;</li> <li>• уникальный состав стейкхолдеров;</li> <li>• уникальные активы (квоты, лицензии и пр.)</li> </ul>

Технологии управления развитием организационных компетенций включают развитие базисных компетенций и навыков, а также ключевых компетенций. Главная проблема, связанная с управлением базисными компетенциями, состоит в угрозе их утраты, деградации, обесценения вследствие как естественного процесса развития технологий, так и продвижения организации по своему жизненному циклу (старении), изменений в кадровом составе и многих других факторов. Эту угрозу можно

отвести, наметив и затем воплотив мероприятия по воспроизводству базисных компетенций, прежде всего, через обучение персонала.

По-другому дело обстоит с ключевыми компетенциями. В контексте нашего исследования ключевая компетенция – это компетенция высшего порядка, участвующая в создании наибольшей потребительной стоимости, являющаяся коллективным знанием, позволяющим организовывать и управлять использованием других компетенций и способностей и тем самым создающим дополнительную потребительную стоимость. Дальнейшее исследование определяется известной формулой ключевой компетенции, предложенной К. Прахаладом:<sup>6</sup>

$$\text{Компетенция} = \text{Технологии} \times \text{Управление процессами} \times \text{Коллективное обучение}$$

Ключевым в понимании этой формулы является то, что эти три фактора, формирующие компетенцию, «приумножают» друг друга, а не являются просто «слагаемыми».

Последовательность разработки ключевой компетенции представлена на рис. 2.



<sup>6</sup> Prahalad C. The role of core competences in the corporation // Research technology management. 1993. Vol. 36. № 6. Pp. 40-56.

*Рис. 2. Последовательность уровней овладения ключевой компетенцией*

Можно выделить следующие этапы управления развитием и поддержанием ключевых компетенций.

*Первый этап* – распространение четкого понимания в составе топ-менеджмента трех элементов компетенции (технологии, управления процессами, организационного обучения).

*Второй этап* – определение вклада компетенции в конкурентоспособность фирмы, т.е. является ли она «ключевой».

*Третий этап* – определение конкретных методов развития и распространения в организации ключевой компетенции.

На этом этапе применяются различные технологии управления развитием ключевых компетенций, в частности, заключение альянсов, слияния, присоединения, поглощения; развитие новых компетенций; развитие ключевой компетенции через производство продукции, управление ключевой компетенцией через управление знаниями. Наиболее эффективно эти технологии внедряются в обучающихся организациях.

### **III. ПУБЛИКАЦИИ АВТОРА ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ**

**Публикации в периодических научных изданиях, рекомендованных Высшей аттестационной комиссией РФ:**

1. Васильева В.В., Зуб А.Т. Управление стратегическим потенциалом организации // Вестник Московского университета. Серия 21. Управление (государство и общество). № 1. 2009. – общий объём 0,6 печатных листа, в том числе авторский вклад 0,4 печатных листа
2. Васильева В.В. Управление стратегическим потенциалом фирмы // Российское предпринимательство. № 2. М.: 2009. – 0,4 печатных листа
3. Васильева В.В. Методы диагностики стратегического потенциала организации // Известия Российского государственного педагогического университета имени А.И. Герцена. № 119. Спб.: 2009. – 0,5 печатных листа



4. Васильева В.В. Стратегический потенциал организации через призму ресурсного подхода к стратегии // Государственное управление. Электронный вестник. № 20. 2009. – 0,5 печатных листа

**Прочие публикации по теме диссертационного исследования:**

5. Васильева В.В. Управление стратегическими возможностями организации // Материалы докладов XV Международной конференции студентов, аспирантов и молодых ученых «Ломоносов». М.: 2008. – 0,1 печатных листа

6. Васильева В.В. Управление стратегическими возможностями государственных корпораций // Материалы 6-й международной конференции «Государственное управление в 21 веке: традиции и инновации». 3 том. 2008. – 0,5 печатных листа

7. Васильева В.В. Стратегические ресурсы и компетенции в рамках стратегического потенциала организации // Российский экономический интернет-журнал. 2009. - 0,4 печатных листа

8. Васильева В.В. Поиск и выявление стратегического потенциала организации в рамках ресурсного подхода // Материалы докладов XVI Международной конференции студентов, аспирантов и молодых ученых «Ломоносов». М.: 2009. - 0,1 печатных листа

9. Васильева В.В. Проблемы и способы управления стратегическим потенциалом организации // Материалы X научно-практической конференции студентов, аспирантов и магистрантов ФГУ «Актуальные проблемы управления теория и практика». 2009. – 0,6 печатных листа

10. Васильева В.В. Особенности управления стратегическим потенциалом и стратегическими возможностями организаций // Вопросы экономических наук. № 2. 2010. – 0,6 печатных листа

11. Васильева В.В. Управление в эпоху кризиса и поиск стратегического потенциала организации // Материалы 7-й международной конференции «Государственное управление в 21 веке: традиции и инновации». 3 том. 2010. – 0,6 печатных листа

12. Васильева В.В. Критерии оценки стратегического потенциала организации // Материалы докладов XVII Международной конференции студентов, аспирантов и молодых ученых «Ломоносов». М.: 2010. - 0,1 печатных листа

13. Васильева В.В. Технология управления стратегическим потенциалом организации // Материалы 8-й международной конференции «Государственное управление в 21 веке: традиции и инновации». 3 том. 2010. – 0,7 печатных листа