

А. М. Чулкин

УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ СПОСОБНОСТИ  
И СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПОТЕНЦИАЛ ОРГАНИЗАЦИЙ

*Кардинальные изменения внешней среды современных организаций актуализируют анализ их стратегического потенциала. В статье на основе ресурсного подхода и его наиболее продвинутых версий – концепций динамических способностей и ключевых компетенций – рассматривается важнейший элемент потенциала – управленческие способности.*

*The radical changes in the environment of contemporary organisations call for an analysis of their strategic potential. On the basis of resource approach and its most advanced versions - dynamic capabilities and core competence concept – this article analyses the key element of potential – managerial skills.*

**Ключевые слова:** стратегический потенциал, ресурсный подход, управленческие способности.

**Key words:** strategic potential, resource approach, managerial skills.

Глобализация экономики, широкое использование информационных технологий, снижение или полная отмена барьеров на международных рынках делают в принципе возможным выход организации, а также ее конкурентов на рынки многообразных ресурсов любого региона мира. Информационная экономика, как отмечает М. Кастельс, является глобальной и принципиально отличается от мировой экономики. Наука, технологии и информация собраны в глобальном рынке, имеющем асимметричную структуру. Право собственности на технологическую информацию играет важнейшую роль в создании конкурентного преимущества [9]. На качественно новом этапе инноватизации экономики, выражающемся в переходе к *открытым инновациям*, постоянно усложняется сеть межфирменных взаимодействий, что ведет к непрерывным и радикальным изменениям. Это существенно затрудняет прогнозирование хозяйственной деятельности даже в рамках краткосрочного периода.

В начале XXI в. с особой силой проявились *две тенденции*, на которые исследователи обращали внимание и ранее. *Первая тенденция* связана с восприятием *инновационного, предпринимательского* (в духе Й. Шумперта) подхода не только коммерческими фирмами. В первую очередь, речь идет о крупных госпиталях, университетах [7; 14]. Это потребовало уточнить сам объект конкурентного анализа, не сводимого только к классически понимаемой коммерческой фирме как исключительному субъекту инновационной активности или деловой организации О. Уильямсона. Определенный интерес представляет введение Дж. Чайлдом понятия «рабочей организации», а также анализ Д. А. Гарвиным «научающейся организации» Плодотворен переход к анализу не отдельных организаций и традиционных отраслевых или территориальных комплексов, а *институциональных полей* [4; 8].

*Вторая тенденция* связана с изменением характера влияния внешней среды на организации. Расширяется спектр сил влияния, существенно возрастает влияние местного сообщества, в первую очередь в плане соблюдения требований экологии, а также социальной ответственности бизнеса за результаты и последствия своей деятельности. Достижение высоких коммерческих результатов, а в конечном счете обеспечение конкурентоспособности практически невозможно при отсутствии внимания к «мягким» факторам управляющего воздействия, таким как нормы, ценности, социальная ответственность, организационная культура.

Формирование *виртуальных предприятий* и целых отраслей виртуальной экономики с принципиально другими, чем у традиционных отраслей, закономерностями и механизмами развития требуют совершенствования *методологических основ* исследования данных проблем. Это включает анализ применяемого категориального аппарата, *введение новых категорий*, потребность в которых вызвана принципиальными изменениями в условиях хозяйствования. В частности, целесообразно включение в анализ конкурентоспособности организаций категории *стратегический потенциал организации* (СПО). Важность рассмотрения этой категории возрастает и для организаций традиционных отраслей в связи с быстрым моральным износом материальных активов, когда имеющиеся ресурсы стремительно утрачивают ценность, а новые могут быть сравнительно легко приобретены на глобальном рынке. Для отраслей новой экономики анализ СПО еще более значим в силу иной структуры активов, других закономерностей функционирования таких организаций.

Вызовы времени формируют как новые возможности, так и угрозы развития организаций. Изменяются параметры и даже *тип траектории* их функционирования. *Разрывы* в процессах эволюционного развития, смена тенденций приводят к неожиданному росту компаний-аутсайдеров и такому же неожиданному падению компаний-лидеров [22].

Смещение акцентов с исследования отдельных выборов, а позднее с изучения процессов эволюции к *анализу управляемых сдвигов* обусловлен в первую очередь тем, что развитие включает как эволюционные этапы, так и разрывы, причем значение последних в условиях глобализации экономики существенно возрастает. Это требует исследования поведения организации, которое может быть рассмотрено по ряду аспектов.

1. Определенная активность организации в производстве товаров и услуг на «своих» или новых сегментах рынках. Во втором случае возникает проблема проникновения на новые рынки, преодоления барьеров в форме дополнительных затрат ресурсов для «фирм-новичков».

2. *Стратегическое поведение* по защите «своих» сегментов или рынков и созданию барьеров, а также демонстрация либо реализация угроз по отношению к конкурентам.

3. *Слияние и поглощение* как инструмент приобретения или трансформации ресурсов и компетенций. Особенно важно это для неделимых активов, которые слабо формализованы в рутинных, рассредоточены по многим носителям как внутри фирмы (компетентные исполнители, менеджеры, инноваторы), так и вне ее (потребители, партнеры). Такие активы, как правило, трудно приобретаются в рамках трансакций.

Важную роль в исследовании конкурентоспособности организаций сыграло введение А. Чандлером категории *интегрированной обучающей базы*, которая включала комплекс технологических, организационных и экономических способностей [22]. Основное внимание А. Чандлер уделил исследованию первых двух групп способностей. Однако еще более важно, особенно при анализе стратегического потенциала, изучить взаимосвязи этих способностей. В глобальном соревновании в сфере бытовой электроники японские компании в технологическом отношении первоначально уступали американским и европейским конкурентам. Однако сильной стороной японских компаний стало их организационное лидерство, что привело в последующем к технологическому, а на этой основе — экономическому лидерству. Эффективные технологические разработки конкурентов японских фирм имели слабую защиту, а японские компании вели интенсивный поиск таких разработок, активно вступали в альянсы, обеспечивающие сравнительно быстрый и сравнительно дешевый доступ к разработкам конкурентов.

Стратегическое поведение высшего менеджмента реализуется в диапазоне между двумя полюсами. *Один полюс* — это *жесткая конфронтация* фирм-участниц при разовых неповторяющихся трансакциях. Главное в этих условиях — максимизация дохода каждым участником. Ясно, что выигрыш одного участника примерно равен проигрышу другого. Однако в условиях, когда повторение трансакции маловероятно, такая стратегия может быть приемлема. *Другой полюс* представляет управление внутри вертикально интегрированной структуры, когда деятельность подразделений осуществляется на основе прямого указания руководства организации. Возможно выполнение общих решений даже с ущербом для интересов отдельных ее подразделений.

В основном существуют *промежуточные ситуации*, которые ставят проблемы *границ фирмы*, подвижности таких границ, взаимопроникновения в структуру других организаций. Требуется изучение влияния характера взаимодействия на внутривертикальную структуру и на более высокий уровень системы ценностей, которая обуславливает систему целей, определяющую, в свою очередь, систему функций, компетенций и организационную структуру. Участниками конкуренции становятся не отдельные фирмы, а их сложные объединения, построенные на основе кооперационных взаимодействий [25].

В условиях быстрых качественных изменений границ и объемов рынков и, что еще более важно, нечеткости таких границ лидерство является лишь временным. Необходимо создавать новые рынки достаточной емкости, иметь способности быстро проникать на развивающиеся, растущие рынки, поскольку опоздание может привести к значительным потерям. Кардинально меняется рыночное предложение, что обуславливает необходимость развития управленческих способностей по сравнительному анализу затрат на разработку, передачу, копирование или имитацию новой продукции. Возрастает значение *организационного научения*, возможности формализации знаний в рутинных. Участие в альянсах становится важным средством быстрого приобретения компетенций с низкими затратами [30]. Многообразие альянсов, большое число альянсов с лидерами в отдельных областях с целью интернализации компетенций партнеров в условиях динамизма делает самостоятельность бизнес-единиц относительной. Децентрализация в

этих условиях выступает как тормоз реконфигурации, если необходима реконфигурация бизнес-единиц на основе их интеграции и разделения на новой основе.

В предшествующие довольно длительные периоды устойчивого роста фирмы пытались использовать эффект масштаба, что порождало потребность и попытки все спланировать. Создавались огромные внутрикорпоративные службы стратегического планирования и многочисленные консалтинговые фирмы в данной сфере. Динамизм современных процессов акцентировал другой полюс. Вместо огромных мультидивизиональных структур (М-структур) предприятия стремятся освободиться от максимального числа функций и видов деятельности и передать их на аутсорсинг. Сами *границы фирмы* становятся объектом интенсивного изучения [40; 41].

В этих условиях возрастает роль такой характеристики современных организаций, как *стратегический потенциал*. Ранее он использовался как термин, трактовка которого различными авторами была неоднозначна. Теперь необходим анализ стратегического потенциала как *категории*, а следовательно, выбор и обоснование *методологической основы такого анализа*.

В настоящее время в теории стратегического управления доминирует *ресурсный подход*. Его основы исследователи видят в работах Э. Пенроуз и даже более ранних публикациях [36]. У Э. Пенроуз общая проблема развития фирмы рассматривалась через анализ динамического взаимодействия ее ресурсов и действий менеджмента. Рост фирмы, по мнению Э. Пенроуз, осуществляется как процесс включения дополнительных внутрифирменных ресурсов – увеличения численности работников, совершенствования структуры организации. В меньшей мере анализировались внутренние и внешние возможности роста инновационной фирмы в мире шумпетерианской конкуренции [19].

Современный этап ресурсного подхода связан с такими ставшими в настоящее время классическими публикациями, как статьи Вернелфельда, Рамелта, ранние работы Д. Тиса, а также Махонея и Пандиана, Барни, Петерафа [2; 3; 16; 35]. Основные положения ресурсного подхода были развиты в работах Д. Дж. Коллиза и С. Монтгомери, Р. Гранта, М. Дж. Роуза, У. Даеленбаха [6; 12; 17].

В рамках ресурсного подхода обосновано возрастание значимости *нематериальных активов*, а в их структуре – *управленческих компетенций*. Здесь наибольшую актуальность имеют разработки *концепций ключевых компетенций (ККК) и динамических способностей (КДС)*. Яркость уже первых публикаций по этим направлениям, большое число работ по данной проблематике послужило основанием для предположений о том, что данные концепции представляют собой самостоятельные подходы в разработке стратегической теории фирмы.

На начальном этапе формирование КДС шло в русле ресурсного подхода, в рамках которого рассматривались *традиционная и динамическая версии*. По мере накопления результатов некоторые авторы обоснованно, на наш взгляд, полагают, что КДС претендует на роль вполне *самостоятельной парадигмы* в исследовании природы и механизмов управления конкурентоспособностью организации [10]. Исходные положения КДС были сформулированы в известной статье Д. Дж. Тиса с соавторами [19]. Значительный вклад в развитие концепции внесли последующие работы Д. Дж. Тиса, а также К.М. Эйзенхардта и Ж.А. Мартина, С. Хелфата, М. Петерафа и других исследователей [18; 20; 29; 31; 32; 39]. Важным направлением развития КДС стал анализ ее взаимосвязей со *знаниевым* подходом к разработке теории фирмы [5; 11; 20; 34; 43]. Российские исследователи также активно включились в процесс исследований КДС [1; 10].

Важной предпосылкой в анализе динамических способностей выступают рутины, которые активно изучались представителями эволюционной экономической теории, в первую очередь Р. Нельсоном и С. Уинтером, в том числе в их взаимосвязи с динамическими способностями [13; 42]. Под динамическими способностями К. Зотт понимает набор рутин, обуславливающий эволюцию принадлежащих фирме конфигураций ресурсов [44].

Исходным пунктом в формировании *концепции ключевых компетенций (ККК)* послужила статья Г. Хамела и К.К. Прахалада «Ключевая компетенция корпорации», опубликованная в 1990 г. в журнале «Harvard Business Review» [15]. Позднее основные положения этой статьи получили развитие в их монографии «Конкурируя за будущее» [21]. Подчеркивая принципиальную новизну своего подхода, Г. Хамел и К.К. Прахалад отмечают, что поиск конкурентоспособности может идти по ряду направлений. Традиционно это реструктуризация товарного портфеля и сокращение штатов для снижения расходов, чтобы *тратить меньше, чем конкуренты*. Однако необходимо выяснить, что идет быстрее – сжатие компании или рост отдачи от сжатия. Менеджмент организации в ответ на требования собственников повысит эффективность деятельности основное внимание уделяет сокращению затрат, что действительно в краткосрочном периоде может привести к росту таких показателей, как доходность чистых активов, прибыль на инвестированный капитал и др. Однако более сложная и важная задача – увеличение доходов.

Другая стратегия — предполагает перестройку процессов и непрерывное улучшение, позволяющее создавать более высокую ценность, чем *делать известную продукцию лучше конкурентов*. Но подлинный прорыв можно обеспечить только на основе третьей стратегии — через *новое открытие отраслей*, чтобы делать отличное от того, что делают конкуренты [21]. «Компания, — пишут Г. Хамел и К. К. Прахалад, — уступает сегодняшнему бизнесу другим, если она сокращается более быстрыми темпами, чем достигает наилучших результатов. Компания уступает бизнесу завтрашнего дня, если достигает наилучших показателей, принципиально при этом не меняясь» [21, с. 20]. Несколько десятилетий назад Т. Левитт назвал узкое определение отрасли «маркетинговой миопией». Г. Хамел и К. К. Прахалад придают проблеме создания конкурентного преимущества динамизм — лидер должен создать «свою» отрасль исходя в первую очередь из привлекательности ее продукции для потребителей, а не имеющихся у производителя ресурсов. Аутсорсинг может обеспечить быстрый доступ к более конкурентному продукту. Однако он мало помогает созданию встроенных в людей навыков, необходимых для устойчивого продуктового лидерства [15]. Это справедливо даже по отношению к традиционным отраслям, но особенно показателен пример таких отраслей, как микробиология, фармацевтика, где собственные и заимствованные разработки интенсивно интегрируются в ключевые компетенции.

### Список литературы

1. Андреева Т.Е., Чайка В.А. К дискуссии о сущности динамических способностей // Вестник СПбГУ. Сер. Менеджмент. 2006. Вып. 4. С. 163–174.
2. Барни Дж. Б. Может ли ресурсная концепция принести пользу исследованиям в области стратегического управления? — Да // Российский журнал менеджмента. 2009. Т. 7, №2. С. 71–92.
3. Вернерфелт Б. Ресурсная трактовка фирмы // Вестник СПбГУ. Сер. 8. Менеджмент. 2006. Вып. 1. С. 103–118.
4. Гарвин Д. А. Создание научающейся организации // Управление знаниями: хрестоматия. 2-е изд. / пер. с англ. под ред. Т.Е. Андреевой, Т.Ю. Гутниковой. СПб., 2010. С. 109–133.
5. Грант Р.М. К знаниевой теории фирмы // Управление знаниями: хрестоматия. 2-е изд. / пер. с англ. под ред. Т.Е. Андреевой, Т.Ю. Гутниковой. СПб., 2010. С. 37–64.
6. Грант Р.М. Ресурсная теория конкурентных преимуществ: практические выводы для формирования стратегии // Вестник СПбГУ. Сер. Менеджмент. 2003. Вып. 3. С. 47–75.
7. Друкер П. Ф. Задачи менеджмента в XXI веке / пер. с англ. М., 2000.
8. Дэвис Дж., Маркис К. Будущее организационной теории в начале XXI века: институциональные поля и механизмы // Теория организации: хрестоматия / пер. с англ.; под ред. Т.Н. Клеминой. СПб., 2009. С. 27–57.
9. Кастельс М. Информационная эпоха: экономика, общество, культура / пер. с англ. М., 2000.
10. Катъкало В. С. Эволюция теории стратегического управления. СПб., 2006.
11. Когут Б., Зандер У. Знания фирмы, комбинационные способности и репликация технологии // Российский журнал менеджмента. 2004. №2 (1). С. 121–140.
12. Коллиз Д. Дж., Монтгомери С.А. Конкуренция на основе ресурсов: стратегия в 1990-е гг. // Вестник СПбГУ. Сер. Менеджмент. 2003. Вып. 4. С. 186–206.
13. Нельсон Р., Уинтер С. Эволюционная теория экономических изменений. М., 2000.
14. Портер М.Е. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов / пер. с англ. М., 2005.
15. Прахалад К. К., Хамел Г. Ключевая компетенция корпорации // Вестник СПбГУ. Сер. Менеджмент. 2003. Вып. 3. С. 18–46.
16. Рамелт Р.П. К стратегической теории фирмы // Вестник СПбГУ. Сер. Менеджмент. 2006. Вып. 1. С. 83–102.
17. Роуз М. Дж., Даелленбах У.С. Переосмысление методов исследований для развития ресурсной концепции: выявление источников устойчивых конкурентных преимуществ // Российский журнал менеджмента. 2003. №2 (2). С. 115–126.
18. Тис Д. Дж. Выявление динамических способностей: природа и микрооснования (устойчивых) результатов компании // Российский журнал менеджмента. 2009. Т. 7, №2. С. 59–108.
19. Тис Д. Дж., Пизано Г., Шуен Э. Динамические способности фирмы и стратегическое управление // Вестник СПбГУ. Сер. Менеджмент. 2003. Вып. 4. С. 133–184.
20. Тис Д. Дж. Получение экономической выгоды от знаний как активов: «новая» экономика, рынки ноу-хау и нематериальные активы // Российский журнал менеджмента. 2004. №2 (1). С. 95–120.
21. Хамел Г., Прахалад К.К. Конкурируя за будущее / пер. с англ. М., 2002.
22. Чандлер Ал. Сотворение электронной эпохи: эпопея отраслей (бытовая электроника и компьютерная техника) / пер. с англ. под ред. Ю.Е. Благова. СПб., 2006.
23. Barney J. B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage // Journal of Management. 1991. N 17. P. 99–120.
24. Barney J. B. Strategic Factor Markets: Expectations, Luck and Business Strategy. Management Science. 1986. N 32. P. 1231–1241.
25. Brandenburger A. M., Nalebuff B. J. Co-opetition. Boston, 1996.

26. Chesbrough H., Rosenbloom R. S. The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology. *Industrial and Corporate Change* 2002. N 11 (3). P. 529–555.
27. Collis D. J. How Valuable are Organization Capabilities? // *Strategic Management Journal*. 1994. Vol. 15. P. 143–152.
28. Collis D. J. Resource Based Analysis of Global Competition: The Case of the Bearings Industry // *Strategic Management Journal*. 1991. Vol. 12. P. 49–68.
29. Eisenhardt K. M., Martin J. A. Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*. 2000. N 21 (10–11). P. 105–1121.
30. Hamel G. Competition for Competence and Inter-partner Learning within International Strategic Alliances // *Strategic Management Journal*. 1991. N 12. P. 83–103.
31. Helfat C. Peteraf M. The dynamic resource-based view: Capability lifecycles. *Strategic Management Journal*. 2003. N 24. P. 997–1010.
32. Helfat C., Finkelstein S., Mitchell W. et al. *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*. Blackwell, 2007.
33. Jacobides M. G., Winter S. The coevolution of capabilities and transaction costs: Explaining the institutional structure of production // *Strategic Management Journal*. 2005. N 26 (5). P. 395–413.
34. Kogut B., Zander U. Knowledge of the enterprise, combinative capabilities and the replication of technology // *Organizations Science*. 1992. N. 3 (3). P. 383–397. (Рус. пер.: Когут Б., Зандер У. Знания фирмы, комбинационные способности и репликация технологии // *Российский журнал менеджмента*. 2004. N. 2 (1). С. 121–140.)
35. Mahoney J. R., Pandian J. R. The Resource-Based View within the Conversation of Strategic Management // *Strategic Management Journal*. 1992. N 13. P. 363–380.
36. Penrose E. *The Theory of Growth of the Firm*. N. Y., 1959.
37. Peterlaf M. A. The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View // *Strategic Management Journal*. 1993. N 14. P. 179–192.
38. Porter Michael E. Toward a Dynamic Theory of Strategy // *Strategic Management Journal*. 1991. Winter Special Issue. P. 111.
39. Teece D. J. *Dynamic Capabilities and Strategic Management*. Oxford, 2009.
40. Volberda H. W. Strategic flexibility: Creating dynamic competitive advantage // D. O. Faulkner, A. Campbell (eds.) *The Oxford Handbook of Strategy*. Vol. 2: Corporate Strategy. N. Y., 2003. P. 447–465.
41. Volberda Henk. *Building the Flexible Firm*. Oxford, 1998.
42. Winter S. G. Understanding dynamic capabilities // *Strategic Management Journal*. 2003. N 24. P. 991–996.
43. Zander U., Kogut B. Knowledge and the Speed of the Transfer and Imitation of Organization Capabilities: An Empirical Test // *Organisation Science*. 1995. Vol. 6, N 1. P. 76–92.
44. Zott C. Dynamic capabilities and the intraindustry differential firm performance: Insights from a simulation study // *Strategic Management Journal*. 2003. N 24 (2). P. 97–125. (Рус. пер.: Зотт К. Динамические способности и внутриотраслевые различия результатов деятельности фирм: исследование с использованием имитационного моделирования // *Российский журнал менеджмента*. 2008. N. 6 (1). P. 89–130.)

### Об авторе

Анатолий Михайлович Чуикин — канд. экон. наук, проф., Балтийский федеральный университет им. И. Канта, e-mail: ACHuikin@kantiana.ru

### About author

Prof. Anatoly M. Chuikin, Immanuel Kant Baltic Federal University, e-mail: achuikin@kantiana.ru