

# Ресурсные концепции для стратегии

совершенствование методики разработки  
стратегии развития промышленных предприятий

## Аннотация

Статья посвящена исследованию методики разработки стратегии развития промышленных предприятий. Обосновывается необходимость обращения к ресурсной концепции стратегического управления при формировании стратегии развития промышленных предприятий.

**Ключевые слова:** методические подходы, ресурсная концепция, стратегия развития, промышленное предприятие, стратегическое управление, персонал организации, динамические способности

Еще в конце 80-х гг. прошлого века, когда относительно применимости стратегического менеджмента велись дискуссии, М. Портер указал, что «субститутов<sup>1</sup> для стратегического планирования нет» [1]. Это утверждение актуально и сегодня. Действительно, без стратегической направленности любой элемент управления становятся бессмысленным. Проблемы в разработке и применении новых концепций объясняются тем, что они не являются заменителями стратегического менеджмента, а лишь представляют его составные части.

## Портер и его последователи

Возникает вопрос, что можно сделать, чтобы добиться всех выгод от стратегического управления? Последователи М. Портера полагают, что резерв совершенствования стратегического процесса нужно искать в отраслевых особенностях организации производства и ведения бизнеса. Например, Л.Н. Карданская считает, что для совершенствования стратегического процесса необходимо в общую схему управления вносить поправки на отраслевые

<sup>1</sup> Субституты (от *лат.* substitutio – замена) – взаимозаменяемые товары.

## Царикаев А.Ю.

зам. начальника отдела  
обеспечения процедуры  
банкротства  
инспекции  
ФНС России № 6  
по г. Москве  
svraevsky@mail.ru

**без стратегической  
направленности  
любой элемент  
управления  
становятся  
бессмысленным**

особенности и развитие научно-технического прогресса [2].

Т.И. Бабич, В.Н. Родионова и другие [3, 4] большое внимание уделяют разработке процедур стратегического планирования для совершенствования стратегического процесса в организации.

Л. Ефремова подчеркивает такой аспект совершенствования процесса формирования стратегии развития промышленных предприятий, как совмещение стратегической и организационной структуры [5].

Т. Питерс и Р. Уотерман отмечают, что практически с любой выдающейся компанией ассоциируется сильный лидер, роль которого в управлении огромна. Они подчеркивают важность не столько структуры и содержания самого процесса управления, сколько компетентность и способности менеджеров [6].

В.И. Маслов видит резерв совершенствования процесса стратегического управления исключительно во внутренней среде предприятий и предлагает использовать потенциал организационной культуры. Он рассматривает перспективную роль персонала в практике отечественного стратегического управления [7].

### **Ресурсная концепция**

Большинство рекомендаций отечественных исследователей по совершенствованию методических подходов к формированию стратегии развития промышленных предприятий перекликается с идеей зарубежных ученых и практиков о необходимости возвращения к ресурсной концепции стратегического управления.

Ресурсный подход к формированию стратегии развития предприятий оказался в последнее десятилетие наиболее востребованным по причине ряда новшеств в области стратегического управления [10]. Так было дано новое определение понятию конкурентного преимущества и его источника: ценные и редкие ресурсы предприятий. Содержанием успешных стратегий стало считаться создание собственных оригинальных, трудно воспроизводимых другими предприятиями, организационных знаний и компетенций как основы лидерства в бизнесе. По-новому трактуется цель процесса формирования стратегии: опережающее создание и развитие уникальных ресурсов и способностей.

Новое качество ресурсной теории связано с созданием синтетической по своей природе концепции стратегий. Модифицированная ресурсная концепция делает реалистичными попытки целостного анализа содержания и процесса стратегий, внешних и внутренних факторов развития и получения конкурентных преимуществ, традиционно бывших приоритетными для концепций стратегий.

Отмеченные модификации позволяют учитывать при формировании стратегии развития промышленных предприятий такой методологически сложный аспект, как фактор времени. Акцент на него делается в концепции динамических способностей – сформировавшемся современном ответвлении ресурсного подхода.

Перспективность данной концепции заключается в ее акценте на организационные способности предприятий, как уникальные ресурсы предприятий. Г. Хамел и К.К. Прахалад подчеркивают, что способности и компетенции имеют существенную составляющую интеллектуального капитала, поэтому их природа значительно более сложна, чем у отдельных ресурсов или навыков. Причиной этого они считают саму природу организационной способности, являющейся результатом коллективного обучения организации, прежде всего в части «способов координации различных видов производственного мастерства и способов интеграции множества видов технологий» [11].

### ***Динамические способности и знания***

Концепция динамических способностей, делая в первую очередь акцент на нестабильной внешней среде, в теоретическом отношении может быть соотнесена с ресурсным подходом [12]. Концепция имеет значительный потенциал с точки зрения преодоления одной из основных дихотомий стратегического управления, связанной с приоритетом внешней или внутренней среды в стратегическом процессе.

Динамические способности отвечают за то, чтобы ресурсы и компетенции фирмы всегда могли нести ценность и воплощаться в успешные продукты при любых изменениях на рынке. Термин «динамический» подчеркивает постоянную необходимость

***резерв совершенствования стратегического процесса нужно искать в отраслевых особенностях организации производства и ведения бизнеса***

обновления в современной бизнес-среде, термин «способность» отражает ключевую роль стратегического управления в эффективной адаптации и реконфигурации организационных навыков, ресурсов и компетенций.

Помимо концепции динамических способностей развивается другое ответвление ресурсного подхода к стратегическому управлению – это концепция управления знаниями [9, 13, 14]. Все чаще приходит осознание того, что значительная часть перемен в управлении предопределяется движением от прошлого, ориентированного на капитал, к будущему, ориентированному на знания.

Знания часто оказываются труднопроизводимым ресурсом для конкурентов, а, следовательно, по утверждению Г. Крога, М. Венцина и других исследователей, могут лежать в основе устойчивых конкурентных преимуществ. Кроме того, при интенсивном наращивании знаний может достаточно быстро и эффективно преодолеваться нехватка прочих ресурсов за счет более умелого и изобретательного использования имеющихся. Как пишут Г. Хамел и К.К. Прахалад, «фирма, страдающая от нехватки ресурсов, быстро сталкивается с невозможностью простого копирования преимуществ более богатых соперников» [11].

Таким образом, управление знаниями, целью которого является создание условий для эффективного использования накопленных знаний и опыта в выполнении важных для компании задач, имеет стратегическое значение.

Проведенные исследования показали, что в условиях роста конкуренции среди субъектов хозяйствования на внутреннем рынке и интеграции промышленных предприятий в мировое хозяйство происходит изменение структуры уникальности ресурсов в стратегическом управлении.

До недавнего времени в качестве уникальных ресурсов в стратегическом управлении выделялись финансовые, энергетические и др., уникальность которых определялась их количеством. Однако глобализация экономических процессов привела к тому, что степень их уникальности снижается, и на первый план в управлении выходят ресурсы, уникальность которых определяется их качеством и которые не могут быть непосредственно выражены

**при интенсивном  
наращивании  
знаний может  
достаточно быстро  
и эффективно  
преодолеваться  
нехватка прочих  
ресурсов за счет  
более умелого  
и изобретательного  
использования  
имеющихся**

количественно. К таким ресурсам, в первую очередь, можно отнести компетенции, способности и другие интеллектуальные ресурсы предприятия.

### **Выводы**

Для формирования стратегии развития промышленных предприятий предлагается сосредоточить внимание на развивающихся концепциях в рамках ресурсного подхода. Они позволяют, по нашему мнению, давать наиболее точные прогнозы о приоритетных направлениях приложения основных усилий предприятий с учетом специфики их деятельности, используемых ресурсов и имеющихся компетенций.

Однако существует ряд нерешенных задач практики применения данных концепций, открывающий направления для совершенствования методических подходов к их реализации.

*Во-первых*, изменение в структуре уникальности ресурсов породило необходимость их классификации по степени уникальности и разработки методов их количественной оценки.

*Во-вторых*, в развитых странах в настоящее время стоит проблема создания баланса между сложностью внешней среды и сложностью системы стратегического управления на предприятии. Управление в условиях возрастающей неопределенности внешней среды пока представляется сложным и пугающим методом для крупных корпораций.

*В-третьих*, для устранения разрыва между практикой формирования стратегии и концепцией стратегии необходимо разработать методический аппарат, позволяющий быстро получать результаты без специальной подготовки и применения средств автоматизации. Однако вносимые методические упрощения не должны снижать качество получаемых результатов.

### **Литература**

1. Портер М. Конкуренция. – М.: Вильямс, 2000.
2. Карданская Л.Н. Принятие управленческого решения: Учебник. – М.: Юнити, 1999.
3. Бабич Т.Н. Планирование на предприятии. Учеб. пособие. – М.: Кнорус, 2005.
4. Родионова В.Н. Стратегический менеджмент: Учеб. пособие. – М.: Инфра-М, 2002.

***фирма, страдающая  
от нехватки  
ресурсов, быстро  
сталкивается  
с невозможностью  
простого  
копирования  
преимуществ более  
богатых соперников***

5. Ефремова Л. Совершенствование стратегического управления предприятием // Проблемы теории и практики управления – 2006. – № 12.
6. Питерс Т., Уотерман Р. В поисках эффективного управления. – М.: Прогресс, 1986.
7. Маслов В.И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры: Учебник. – М.: Финпресс, 2004.
8. Корньшова Е., Мотышина М. Определение направлений в развитии персонала на основе выделения приоритетных бизнес-процессов // Управление персоналом. – 2007. – № 8.
9. Круг Г., Венцин М. Роль менеджмента знаний в достижении устойчивых конкурентных преимуществ // Проблемы теории и практики управления. – 1996. – № 4.
10. Катъкало В.С. Ресурсная концепция стратегического управления: генезис основных идей и понятий // Вестник СПбГУ. Сер. «Менеджмент». – 2002. – Вып. 4.
11. Хамел Г., Прахалад К.К. Конкурируя за будущее. – М.: Олимп-Бизнес, 2002.
12. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Д. Школы стратегий. – СПб: Питер, 2001.
13. Мильнер Б.З. Управление знаниями. – М.: Инфра-М, 2003.
14. Гапоненко А.Л., Орлова Т.М. Управление знаниями. Как превратить знания в капитал: Учебник. – М.: Эксмо, 2008.

КЭ

**Tsarikayev A. Y.**

*Deputy Head of Department of Bankruptcy Procedure Backing  
in Inspectorate of Federal Tax Service № 6 in the city of Moscow*

### **Improvement of development strategy of industrial enterprises designing methods**

Abstract

**T**he article deals with the development strategy of industrial enterprises designing methods. The author justifies the necessity of strategic management resource conception of use during formation of industrial enterprises' development strategy.

**Keywords:** methodological approaches, resource conception, development strategy, industrial enterprise, strategic management, organization's personnel, dynamic capabilities