

МЕТОДЫ ДИАГНОСТИКИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

*Работа представлена кафедрой теории и технологий управления
Московского государственного университета им. М. В. Ломоносова.
Научный руководитель – доктор философских наук, профессор А. Т. Зуб*

Для оптимального развития организации в будущем и достижения ее долгосрочных целей любая организация должна уметь найти свой стратегический потенциал, состоящий из ресурсов и компетенций. Однако диагностика стратегического потенциала является не простой задачей, требующей всестороннего подхода и постоянного мониторинга изменений внутренней и внешней среды организации. Среди наиболее распространенных методов можно выделить свот-анализ, бенчмаркинг, анализ цепочки создания стоимости и ряд других методик. Выявление уникальных ресурсов и ключевых компетенций позволяет организациям стать лидерами рынка и противостоять кризисным явлениям.

***Ключевые слова:** ресурсный подход, стратегический потенциал, ключевые компетенции, уникальные ресурсы, свот-анализ, бенчмаркинг, стейкхолдеры, цепочка стоимости.*

V. Vasil'yeva

METHODS OF DIAGNOSTICS OF AN ORGANISATION'S STRATEGIC POTENTIAL

For an organisation's optimal development in future and achievement of its long-term goals, it should be able to find its strategic potential that consists of resources

and competencies. However, diagnostics of a strategic potential is not an easy task, it requires a multi-dimensional approach and constant monitoring of the organisation's internal and external environment. Among the most widespread methods are SWOT analysis, benchmarking, value chain analysis and some others. Determination of unique resources and core competencies give opportunities for organisations to become market leaders and resist crisis situations.

Key words: *resource-based approach, strategic potential, core competencies, unique resources, SWOT analysis, benchmarking, stakeholders, value chain.*

Стратегический потенциал (СП) организации – это соответствие и достаточность стратегических возможностей организации для разработки и реализации стратегии, укрепляющей ее конкурентную позицию.

В широком смысле стратегическую возможность можно определить как соответствие и пригодность ресурсов, а также ключевых компетенций для ее существования и роста. Как видно из этого определения, основными компонентами стратегических возможностей являются ресурсы и ключевые компетенции, где ресурсы представляют собой материальные и нематериальные активы организации, а компетенции, являющиеся надстройкой над ресурсами, представляют деятельность и процессы, с помощью которых организация эти ресурсы использует.

Стратегические возможности организации условно можно разделить на два основных вида: пороговые возможности и возможности для конкурентного преимущества. Каждый характеризуется своим типом ресурсов и компетенций.

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

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

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

Второй важный показатель, с которым сталкивается менеджер при выявлении возможностей для конкурентного преимущества – это ключевая компетенция, представляющая собой деятельность и процессы, с помощью которых организация использует ресурсы для достижения конкурентного преимущества, причем другим организациям невозможно скопировать или получить эти деятельности, точно так же, как и ее уникальные ресурсы.

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, нематериальных и человеческих.

Наличие и качество ресурсов и компетенций существенным образом определяет и индивидуализирует форму возможных направлений стратегического развития организации. Тем не менее не все ресурсы и компетенции фирмы имеют равную стратегическую ценность.

Выбор ресурсов, которые будут заложены в основу стратегии компании (т. е. которые будут являться источником ее устойчивого конкурентного преимущества), требует тщательного анализа поведения конкурентов, так как ресурсы формируют СП лишь в том случае, когда они позволяют фирме производить особые продукты или услуги, т. е. обладающие характеристиками (цена и качество), отличающими их от продукции конкурентов.

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.

Несмотря на кажущуюся доступность и универсальность такой методики, как стратегический потенциал, организации сталкиваются с большими проблемами в части его поиска и выявления, особенно когда возникает необходимость определять для себя ресурсы и компетенции второго уровня или работать над их созданием. Несомненно, данная практика потребует от менеджмента значительного искусства и грамотного подхода к стратегическому планированию и управлению.

Диагностика СП – ответственная операция стратегического планирования. Пра-

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

Здесь мы не ставим задачу подробного описания методов диагностики СП, для этого имеется специальная литература [2; 9, с. 5], но для полноты картины перечислим их, предоставив им краткую характеристику:

1. *Анализ SWOT* – анализ сильных и слабых сторон, возможностей и опасностей организации*. Этот широко распространенный метод диагностики позволяет, не проводя обширных и дорогостоящих маркетинговых 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 (табл. 1). Информация, расположенная в левом верхнем и правом нижнем квадрантах (табл. 1), представляет наибольший интерес для менеджера, осуществляющего анализ SWOT. В левом верхнем квадрате находятся факторы, которые должны в перспективе определять дальнейшее успешное развитие предприятия. Факторы, попавшие в правый нижний квадрант таблицы, также должны стать объектом пристального внимания менеджеров. Они свидетельствуют о вероятных источниках проблем и сложностей в процессе реализации стратегического плана.

Таблица 1

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 избежанию 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» [3, с. 6]. 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 применения [12, с. 6]:

• *Образцовая практика.* Эта методика заключается в сравнении эффективности подразделений одной фирмы. Например, 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 и т. п.) и выстраивание с ними долговременных отношений на основе взаимной выгоды. Такие связи позволяют расширить сферу компетенций организации, а в отдельных случаях – получить ключевую компетенцию, обеспечивающую конкурентное преимущество. Стратегия взаимодействия со стейкхолдерами предполагает два направления деятельности: во-первых, установление партнерских связей со стейкхолдерами, во-вторых, защиту организации от неопределенности и внешней среды посредством использования приемов, предназначенных для стабилизации и прогнозирования воздействий на окружающую среду и фактически для расширения ее границ [4, с. 8].

4. *Анализ цепочки создания ценности.* Суть этого метода, предложенного М. Портером, состоит в определении процессов, вносящих максимальный вклад в создание потребительской стоимости или ценности продукта для потребителя [8, с. 8]. Основная идея состоит в том, что оценка полезности продуктов или услуг покупателями (пользователями) определя-

ется тем, как выполняются действия, необходимые для разработки, производства, выведения 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 (рис. 1).

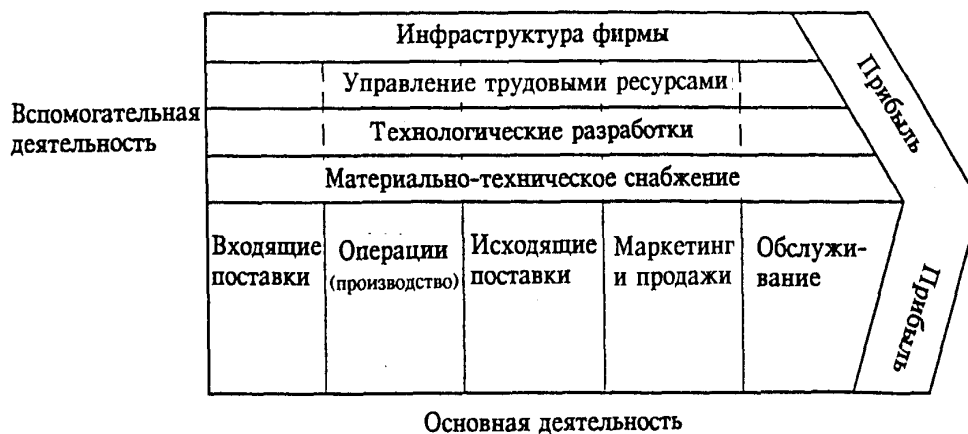


Рис. 1. Структура цепочки создания ценности (по М. Портеру)

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.).

Из этой модели следует, что для того чтобы быть источником лидерства в конкурентной борьбе, возможности фирмы должны позволять ей (1) осуществлять основную или вспомогательную деятельность лучше, чем ее конкуренты, или (2) так осуществлять деятельность по созданию ценности, как никто другой. Только при соблюдении этих ус-

ловий фирма может обеспечить потребителей товарами высшего качества и завоевать устойчивое конкурентное преимущество. Часто это подразумевает уникальную конфигурацию 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 деятельность, тем дольше она будет сохранять конкурентное преимущество, завоеванное благодаря инновациям.

5. *Анализ навыков.* Если организация хочет добиться успеха, то ей необходима некоторая сумма навыков персонала, которая определяется качеством человеческих ресурсов организации. Анализ навыков может концен-

трироваться на ряде аспектов, включая следующие:

- состав и навыки команды высшего руководства. В анализ могут быть включены такие атрибуты, как типы характера, управленческие навыки, способность решать неординарные проблемы, соотношение сил в команде;

- уровень квалификации исполнителей, в том числе определение гибкости их навыков и способности освоить другие профессии.

Особую роль играет равновесие технических навыков и навыков общения.

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

ПРИМЕЧАНИЯ

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

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

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. *Гребиньяк Л.* Как заставить вашу стратегию работать. Днепропетровск, 2006. 184 с.
2. *Дженстер П., Хасси Д.* Анализ сильных и слабых сторон компании. М., 2003. 235 с.
3. *Дирлав Д.* Избранные концепции бизнеса. М., 2007. 342 с.
4. *Зуб А. Т., Локтионов М. В.* Системный стратегический менеджмент. Методология и практика. М., 2001. 396 с.
5. *Керцнер Г.* Стратегическое планирование для управления проектами с использованием модели зрелости. М., 2003. 354 с.
6. *Левицки С.* Как разработать стратегию? М., 2004; 145 с.
7. *Михайлова Е. А.* Современный Бенчмаркинг // Менеджмент в России и за рубежом. 2001. № 1. 127 с.
8. *Портер М., Миллар В.* Роль информации в достижении конкурентного преимущества // Портер М. Конкуренция. СПб., 2000. 258 с.

ЭКОНОМИКА

9. *Ridding K.* Стратегическое бизнес-планирование. Днепропетровск, 2005. 450 с.
10. *Фляйшер К., Бенсуссан Б.* Стратегический и конкурентный анализ. М., 2005. 243 с.
11. *Фелпс Б.* Умные бизнес-показатели. Днепропетровск, 2004. 390 с.
12. *Comm C.* A Paradigm for Benchmarking Lean Initiatives for Quality Improvement // *Benchmarking: an International Journal.* 2000. Vol. 07. No 2.
13. *Harrison M., Shirom A.* Organizational Diagnosis and Assessment. L.: Sage, 1999.

REFERENCES

1. *Dirlav D.* Izbrannye kontseptsii biznesa. М., 2007. 342 с.
2. *Dzhenster P., Khassi D.* Analiz sil'nykh i slabykh storon kompanii. М., 2003. 235 с.
3. *Grebin'yak L.* Kak zastavit' vashu strategiyu rabotat'. Dnepropetrovsk, 2006. 184 с.
4. *Zub A. T., Loktionov M. V.* Sistemy strategicheskoy menedzhment. Metodologiya i praktika. М., 2001. 396 с.
5. *Kertsner G.* Strategicheskoye planirovaniye dlya upravleniya proektami s ispol'zovaniyem modeli zrelosti. М., 2003. 354 с.
6. *Levitski S.* Kak razrabotat' strategiyu? М., 2004; 145 с.
7. *Mikhaylova E. A.* Sovremenny Benchmarking // *Menedzhment v Rossii i za rubezhom.* 2001. N 1. 127 с.
8. *Porter M., Millar V.* Rol' informatsii v dostizhenii konkurentnogo preimushchestva // Porter M. Konkurentsia. SPb., 2000. 258 с.
9. *Ridding K.* Strategicheskoye biznes-planirovaniye. Dnepropetrovsk, 2005. 450 с.
10. *Flyaysher K., Bensussan B.* Strategicheskoye i konkurentnyy analiz. М., 2005. 243 с.
11. *Felps B.* Umnye biznes-pokazateli. Dnepropetrovsk, 2004. 390 с.
12. *Comm S.* A Paradigm for Benchmarking Lean Initiatives for Quality Improvement // *Benchmarking: an International Journal.* 2000. Vol. 07. No 2.
13. *Harrison M., Shirom A.* Organizational Diagnosis and Assessment. L.: Sage, 1999.