

***Развитие стратегического
управления на
предприятиях в
инновационной экономике***

«ЭКОПРОМ -2011»

Акмаева Р.И., д.э.н., профессор, зав.
кафедрой «Экономика предприятия и
предпринимательства» Астраханского
Государственного университета

Сущность стратегического управления (СУ) и его эволюция

- ✓ **Предмет СУ** - выявление источников конкурентных преимуществ и эффективных механизмов их достижения для выживания организации в условиях изменяющейся среды.
- ✓ Центральная характеристика внешней среды - конкуренция, главная стратегическая цель - достижение определенных конкурентных преимуществ.
- ✓ Главная идея на первом этапе (конец 1960–х гг.) – идея необходимости переноса центра внимания руководства **на внешнюю среду** для того, чтобы адекватно и своевременно реагировать на происходящие изменения в окружении. Стратегия как посредник между фирмой и внешней средой, **состыковывающий** возможности внешнего окружения и внутренних ресурсов фирмы.
- ✓ Царствование структурного подхода к конкуренции, развиваемого М.Портером и основанного на проведении традиционного отраслевого конкурентного анализа.
- ✓ Второй этап (с 1990-х гг.) – преобладание **ресурсного подхода к конкуренции** и устаревание структурного подхода из-за изменения условий внешней среды (глобализация, интернетизация, новые формы конкуренции, основанные на кооперации, изменение экономической культуры) и имитирования фирмами бизнес-стратегий друг друга. Снова фирмы были вынуждены при выработке стратегий **первенство отдавать тем своим внутренним организационным характеристикам, которые отличают их от конкурентов.**
- ✓ Основным источником конкурентных преимуществ в условиях инновационной экономики опять становятся внутренние ресурсы и способности фирмы, или **ключевые компетенции**, под которыми понимаются отличительные особенности фирмы, которые: 1- не могут быть скопированы достаточно быстро никем из ее конкурентов; 2 – ценны для клиентов и 3 – имеют выход на многие рынки.
- ✓ Новый этап развития СУ на базе ресурсного подхода (начало 21 века) – **концепция динамических способностей фирмы (КДС), которые позволяют обновлять ключевые компетенции организации в соответствии с изменениями во внешней среде.**

Сущность динамических способностей (ДС) фирмы

- Основоположники КДС (Тис, Пизано, Шуен) определили их как «потенциал фирмы в интегрировании, создании и реконфигурации внутренних и внешних компетенций для соответствия быстроизменяющейся среде».
- По мнению Т.Е.Андреевой и В.А.Чайки, ДС фирмы - комплекс внутренних характеристик, позволяющих «...понимать организационную способность к изменениям как способность компании в целом: 1) увидеть новые возможности для развития; 2) осознать необходимые внутренние изменения; 3) успешно их реализовать».
- По Д. Коллинзу, ДС включают в себя способности, связанные с умением фирмы разрабатывать новые стратегии быстрее, чем конкуренты, путем распознавания ценности различных ресурсов, т.е. на основе поиска «новых комбинаций» и «созидательного разрушения».

ДС позволяют обновлять ключевые компетенции в соответствии с изменениями во внешней среде. Динамический аспект ключевых компетенций проявляется благодаря встроенному в них механизму оперативной и четкой реакции на постоянные изменения во внешней среде в соответствии с изменяющимися стратегическими приоритетами компании.

- Примеры динамических способностей компаний: особые способности по разработке новых продуктов у компании Тойота; меняющаяся бизнес-модель компании Делл, обеспечивающая непрерывную сегментацию текущего бизнеса для соответствия изменяющимся нуждам потребителей; динамическая способность менеджеров организации по принятию эффективных и правильных стратегических решений, с помощью которой менеджеры объединяют различные практические, функциональные и личные знания с тем, чтобы осуществить выбор стратегии фирмы; способности по созданию альянсов или по поглощению компаний.

Способы, источники создания динамических способностей

- Важно выделить природу различных типов ДС и их элементы (микрооснования). Иными словами, встает вопрос – что же является источником формирования ДС?
- По мнению Золло и Уинтера, в качестве механизма создания ДС следует рассматривать **организационное обучение**. «ДС представляют собой систематические методы фирмы по модификации операционных рутин», т.е. способность создания любых других рутин или компетенций.
- По мнению других ученых (МакГуиннеса, Моргана, Т.Андреевой и В. Чайки и др.), источником появления ДС является **развитие организационной способности к изменениям**.
- **Именно управленческие компетенции и способности топ-менеджмента «создавать, корректировать, оттачивать и при необходимости заменять бизнес-модели являются основополагающими для динамических способностей» фирмы.**
- Для обеспечения долгосрочной конкурентоспособности особое внимание российские предприятия должны обратить на свои динамические способности генерировать новые возможности и знания.

Классификация микрооснований динамических способностей трех типов (по Д.Тису)

- Согласно КДС устойчивость конкурентного преимущества фирмы связана с наличием способностей к постоянной поисковой деятельности, к экспериментированию с новыми альтернативами, к способности к изменениям.
- Для удобства анализа Д.Тис подразделяет их на:
(1) умение распознавать и формировать перечень возможностей и угроз; 2) умение использовать, «перехватить» возможности; (3) умение поддерживать конкурентоспособность через усиление, комбинирование, защиту и затем реконфигурирование нематериальных и материальных активов фирмы.

Факторы, благодаря которым фирма может распознать новые возможности, т.е. точно определить их местонахождение

- **Рыночная практика свидетельствует: распознавание новых возможностей представляет собой сложную и трудную задачу. В фирме должны быть налажены следующие организационные процессы, или рутины:**
- **1. активный мониторинг технологий и рынков:**
 - - отслеживание активности конкурентов;
 - - сканирование потребностей клиентов;
 - - порядок сбора новой технологической информации;
 - - изучение чужих научных достижений;
- **2. интерпретация топ-менеджментом и собственниками только появляющихся возможностей и эффективность их действий:**
 - - формирование возможностей создания новых продуктов;
 - - осмысление новой информации и тенденций развития рынков;
 - - порядок обсуждения новых рабочих гипотез и тенденций эволюции старых и новых рынков, продуктов;
 - - наличие профессиональной и слаженной команды менеджеров и др.

1. Аналитические системы обучения, распознавания, фильтрации, формирования и проверки возможностей (1 тип микрооснований ДС по Д.Тису)

- **Процессы, обеспечивающие успешное использование чужих научно-технических достижений**
- **Процессы, обеспечивающие выявление изменяющихся потребностей клиентов, новых сегментов, инноваций клиентов**
- **Процессы, обеспечивающие управление внутрифирменными НИОКР и отбор новых технологий**
- **Процессы, обеспечивающие успешное использование инноваций поставщиков и производителей комплементарных продуктов**

2. Элементы ДС, связанные с умением принимать и исполнять стратегические решения в фирме

(по Д.Тису)

Структуры, процедуры, рутины, замыслы и стимулы фирмы для использования возможностей:

- Сущность принятой бизнес-модели
- Выбор границ фирмы для управления комплементарными активами и контроля платформы
- Создание лояльности и приверженности у персонала
- Отбор протоколов принятия решений
- Избегание систематических ошибок в принятии решений
- Создание лояльности и приверженности у персонала

3. Микрооснования третьего типа ДС, связанные с умением комбинировать, реконфигурировать и защищать активы фирмы

Непрерывное согласование и пересогласование специфических материальных и нематериальных активов, поскольку в условиях постоянно изменяющейся среды устоявшиеся рутины (сложившиеся организационные порядки) требуют постоянной перестройки:

- Управление знаниями, обучение, трансфер знаний, интеграция ноу-хау, защита ноу-хау и прав ИС
- Достижение согласованных стимулов, минимизация агентских проблем, блокировка распыления рента внутри или вне фирмы между различными стейкхолдерами
- Децентрализация и почти полная отделимость (существенная автономия бизнес-единиц)
- Коспециализация, управление стратегическим соответствием таким образом, чтобы ценность комбинаций возрастала (комплементарные продукты обладают большей ценностью при совместном использовании)

Концепция общих ценностей (КОЦ) – бизнеса и общества (по М.Портеру и М.Креймеру)

- Надо по-новому сформулировать цель бизнеса: не просто зарабатывание прибыли, а **создание общих ценностей**, под которыми понимаются такие принципы и методы работы бизнеса, которые усиливают конкурентоспособность компании и одновременно улучшают экономические и социальные условия тех регионов, в которых она работает. Опыт свидетельствует, что многие организации отводят социальным проблемам в лучшем случае третье место, после собственников и клиентов.
- КОЦ рекомендует шире смотреть на создание стоимости в условиях, когда истощаются природные ресурсы, а работники и граждане начинают глубже осознавать свои права, что позволит бизнесу, как уже показывает опыт передовых компаний (GE, IBM, Unilever, Nestle), получать больше прибыли, преумножая блага для общества, а не лишая их.
- Чтобы вернуть бизнесу прежнее доброе имя, бизнес должен создавать новые рабочие места, более внимательно замечать и учитывать важнейшие нужды потребителей и воздействие внешних факторов таких как: истощение природных ресурсов, уязвимость основных поставщиков, высокий уровень бедности в неблагополучных регионах и развивающихся странах.

Современные компании могут создавать стоимость, работая на благо общества тремя способами (по М.Портеру и М. Креймеру)

- Во-первых, переосмысливая, с точки зрения интересов общества, свою продукцию и рынки (например, для продовольственных компаний на первый план выходит идея здорового питания, для финансовых компаний актуально распространение идей микрофинансирования в бедных сообществах и т.п., применение «зеленой» идеологии и энергосбережения для всех компаний);
- во-вторых, по-новому определяя производительность цепочки создания стоимости, так как перестройка таких цепочек сулит приток инноваций и экономическую выгоду компаниям (социальные проблемы в здравоохранении, технике безопасности, «зеленых» технологиях, удержании персонала и т.п. часто повышают издержки в цепочке создания стоимости);
- в-третьих, формируя кластеры (сосредоточение в одном месте фирм, их смежников, поставщиков, провайдеров услуг, в том числе логистических) в местах дислокации предприятий.

Примеры равноправного и взаимовыгодного взаимодействия бизнеса и общества по КОЦ

1. КОЦ в отличие от известного движения за справедливую торговлю фермеров предполагает не перераспределение созданной стоимости (повышение цен), а повышение эффективности фермерских хозяйств, урожайности на основе предложения бизнесом им более совершенной агротехники выращивания сельско-хозяйственных культур, помощи местным поставщикам укреплять их рыночные позиции, улучшать качество продукции, разумно использовать ресурсы и защищать окружающую среду. По данным первых исследований на примере фермеров Кот-д'Ивуар, выращивающих какао-бобы, их доходы благодаря идее КОЦ можно повысить более чем на 300% (а руководствуясь принципами справедливой торговли – лишь на 10-20%). Несмотря на большие первоначальные капиталовложения для создания фермерских кластеров и обучения фермеров новым методам закупок, эти инвестиции обеспечат стратегическую выгоду для всех, производя больше продукции и прибыли.
2. GE в рамках программы Ecomagination разработала новые «зеленые» технологии, объем продаж которых в 2009 году достиг 18 млрд. долл. и по прогнозам будет расти в два раза быстрее совокупного дохода компании.

Новые рыночные пространства и возможности для бизнеса

- В целях обеспечения постоянства поставок элитного кофе Nestle перестроила свою систему снабжения и стала платить надбавку за кофе более высокого качества непосредственно фермерам, предоставлять агрономические консультации мелким фермерам в бедных районах Африки и Латинской Америки, выдавала банковские ссуды, технику, удобрения, организовала лаборатории для определения качества кофе в местах закупки. У фермеров появился стимул лучше работать и выращивать качественное кофе, получая за это немалую прибыль, а фирмы добились большей надежности и объема поставок при одновременном улучшении состояния окружающей среды.
- Униливер разработала для мелких индийских деревень новую систему доставки товаров (в том числе предметов личной гигиены) на дом (проект системы дистрибуции Shakti), набрав и обучив местных женщин-предпринимательниц. Благодаря этому проекту (он приносит Униливеру 5% от общих доходов, получаемых в Индии), женщины из бедных семей смогли получить профессиональные навыки и больше зарабатывать, а обществу подобный бизнес принес пользу от сдерживания распространения инфекционных заболеваний из-за доступности предметов личной гигиены.

Многие общественные социальные проблемы существенно отражаются на цепочке создания стоимости фирмой, повышая издержки.

1. Wal-Mart начала экономить упаковку и изменила маршруты грузовиков, увеличив объем морских перевозок, что принесло ей 200 млн. долл., одновременно решив проблемы с избыточной упаковкой и сокращением выбросов парниковых газов.
2. Розничная компания Marks&Spencer кардинально перестроила свою цепочку поставок, перестав закупать товары в одном полушарии и везти в другое, получив прибыль и уменьшив выбросы углекислого газа.

У компаний, повернувшихся лицом к неблагополучным регионам и развивающимся странам, «есть шанс охватить миллиарды новых покупателей, стоящих у основания пирамиды доходов»

- Многие компании не учитывают потенциальную покупательную способность самого недооцененного потребительского сегмента - городской бедноты в развитых странах. Благодаря дешевым мобильным телефонам с функцией мобильного банкинга мелкие фермеры и бедные могут хранить деньги и совершать банковские операции. Например, Thomson Reuters в Индии разработала услугу для фермеров с доходом около 2 тыс. долл. в год, которые платят 5 долл. в квартал и получают агрономические советы, информацию о погоде и ценах на сельхозпродукцию.

КОЦ в сущности разрушает границы между коммерческими и некоммерческими организациями (НКО), способствуя созданию

предприятий нового, гибридного типа.

- НКО WaterHelth International (Калифорния) поставляет недорогую чистую воду в сельские районы Индии, Ганы и Филиппин на основе применения инновационной очистки воды, а ее инвесторами являются и МФК Всемирного банка, и венчурный фонд Dow Chemical и др.
- Компания Revlution Foods, созданная при поддержке венчурного капитала, ежедневно поставляет 60 тыс. полезных завтраков в американские школы и получает более высокую прибыль, чем ее конкуренты.
- В Бангладеш коммерческо-некоммерческое предприятие Waste Concern, основанное на начальном капитале Lions Club и Программы развития ООН, перерабатывает ежедневно вывозимые 700 тонн отходов в органические удобрения, одновременно улучшая жизнь людей и получая прибыль от продажи удобрений и квот на выбросы углерода.

Для «цельных» компаний стратегия состоит в том, чтобы воспользоваться новыми рыночными возможностями, подходящими под их уникальные навыки, ресурсы и ключевые компетенции, и найти себе особое, именно им предназначенное место на рынке

- Компании должны понять, в чем они сильнее всех, и оттачивать свои умения до совершенства, чтобы они поддерживали и усиливали друг друга. Стратегия цельных фирм будет заключаться в том, чтобы понять, какие из открывающихся на рынке возможностей отвечают их навыкам, и выгодно воспользоваться и тем (новыми возможностями на рынке), и другим (своими ключевыми компетенциями и динамическими способностями).