

УДК 658.511.2:005.21

ФОРМИРОВАНИЕ И РЕАЛИЗАЦИЯ РЕСУРСНОЙ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ С ПОЗИЦИЙ КОМПЕТЕНТНОСТНОГО ПОДХОДА

Снитко Л.Т., Токарь Е.В., Клиндухова О.А.

*АНО ВПО «Белгородский университет кооперации, экономики и права»,
Белгород, e-mail: slt2009@yandex.ru*

Высокая турбулентность внешней среды определила ключевые компетенции организации как один из основных ее ресурсов. В статье проведена периодизация развития современных подходов стратегического управления, начиная с середины прошлого века (этапы реактивного, инактивного, преактивного, интерактивного управления). Стратегия управления ресурсами организации должна быть сформирована исходя из ее генеральной корпоративной стратегии, с учетом субъективных условий и особенностей. Систему управления ресурсами организации необходимо рассматривать в нескольких взаимосвязанных проекциях – стратегической, тактической и оперативной. В статье дано определение ресурсной стратегии организации; предложена модель формирования ее ключевых компетенций, являющихся основой ресурсной стратегии. Разработана модель процесса формирования и реализации ресурсной стратегии организации, представленная последовательной взаимосвязью этапов: системная диагностика ресурсной базы организации; проектирование потребности в ресурсах; компетентностный анализ и выбор ключевых компетенций, оценка динамических способностей организации; определение доминантных ресурсов; формирование портфеля ресурсов с учетом рисков и ключевых компетенций; развитие ресурсной базы в направлении формирования ключевых компетенций организации; оптимизация использования ресурсов (затрат).

Ключевые слова: ресурсная стратегия, компетентностный подход к управлению, ключевые компетенции организации

FORMATION AND IMPLEMENTATION OF THE ORGANIZATION RESOURCES STRATEGY THROUGH THE COMPETENCY-BASED APPROACH

Snitko L.T., Tokar E.V., Klindukhova O.A.

Belgorod University of Cooperation, Economics and Law, Belgorod, e-mail: slt2009@yandex.ru

Turbulent environments have identified core competencies of an organization as one of its main resources. The paper represents the development of modern strategic management approaches (reactive, inactive, pre-active, and interactive ones) within the periodization perspective. An organization resources management strategy should be developed in compliance with its general corporate strategy, subjective conditions and peculiarities. An organization resources management system should be considered from such interrelated perspectives as strategic, tactical, and operational ones. The paper provides the definition of the organization resources strategy and proposes a model to explain the formation of core competencies which constitute the basis of the resource strategy. In order to demonstrate formation and implementation of the organization resource strategy the authors suggest the model which is represented by such successive stages as system diagnostics of organization resources; resource requirements analysis; competency analysis and selecting for core competencies, organization's dynamics assessment; dominant resources identification; structuring the resource portfolio by taking into account risks and core competencies; organization's resources development aimed to form its core competencies; and optimization of resources management.

Keywords: resource strategy, competency-based approach to management, organization's core competencies

Изучение практики управления ресурсами организаций позволило сделать вывод, что важнейшим направлением его совершенствования является применение компетентностного подхода. Реализация компетентностного подхода к управлению ресурсами определяет систему управления ресурсами как составную часть общей системы управления организацией и в рамках общей корпоративной стратегии организации предполагает разработку и реализацию ее ресурсной стратегии, с акцентом на формировании ключевых компетенций организации как предпосылки укрепления ее конкурентоспособности. Наша научная гипотеза состоит в том, что компетентностный подход к управлению ресурсами организации в условиях высокой турбулентности внешней среды заключается в переходе от реактивного типа стратегического управ-

ления к преактивному и – впоследствии, – к интерактивному (упреждающему, путем выработки соответствующей ресурсной стратегии) и переносе акцентов с повышения эффективности использования имеющихся ресурсов (как тактической цели управления ресурсами) на определение и усиление ключевых компетенций организации и развитие ее динамических способностей, направленных на обеспечение конкурентоспособности (как стратегической цели).

В настоящее время существует достаточно много классификаций подходов и концепций стратегического менеджмента, являющихся методологической основой формирования стратегии хозяйствующих субъектов. Самой популярной является классификация, представленная Г. Минцбергом, Б. Альстрендом и Д. Лэмпелом

в книге «Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегий менеджмента» [2]. Она содержит описание десяти различных «школ стратегий», вобравших в себя основные и наиболее значимые идеи относительно стратегического менеджмента организации:

1) три предписывающие (прескриптивные) школы: дизайна (формирование стратегии как процесс осмысления); планирования (формирование стратегии как формальный процесс); позиционирования (формирование стратегии как аналитический процесс);

2) семь описательных (дескриптивных) школ: предпринимательства (формирование стратегии как процесс предвидения); когнитивная (формирование стратегии как ментальный процесс); обучения (формирование стратегии как развивающийся процесс); власти (формирование стратегии как процесс ведения переговоров); культуры и идеологии (формирование стратегии как коллективный процесс); внешней среды (формирование стратегии как реактивный процесс); конфигурации (формирование стратегии как процесс трансформации).

Уместно подчеркнуть, что все перечисленные выше школы стратегий представляют единое целое и находятся в постоянном развитии. При этом категория каждой школы представляет собой своего рода блоки, которые следует использовать в процессе формирования корпоративной стратегии развития организации, а с учетом требований системного подхода к управлению, – также и в процессе формирования ее ресурсной стратегии.

Нами проведена периодизация развития современных подходов стратегического управления, начиная с середины прошлого века, что позволило выделить следующие этапы:

– этап реактивного управления (60-е – середина 70-х годов 20 века): реакция организаций на изменения появляется после совершения событий; предмет исследования является использование прошлого опыта организации;

– этап инактивного управления (середина 70–80-е годы 20 века): применяется, когда будущее еще можно предсказывать путем экстраполяции прошлых тенденций (долгосрочное планирование); предмет исследования является получение конкурентных преимуществ за счет рыночного позиционирования;

– этап преактивного управления (конец 80-х – 90-е годы 20 века): применяется при возникновении неожиданных явлений и ускорении темпа изменений (стратегическое планирование); предмет исследо-

вания является создание предпосылок для сохранения устойчивых конкурентных преимуществ:

– этап интерактивного управления (2000 г. – по настоящее время): применяется в условиях высокой турбулентности внешней и внутренней среды (регулярное стратегическое управление); источники конкурентных преимуществ определяются в динамических способностях организации и уникальности ее ресурсов.

Отсюда следует, что, находясь на временном этапе интерактивного стратегического управления, в качестве методологической основы разработки ресурсной стратегии организации должны использовать ресурсную концепцию стратегического менеджмента.

В этой связи при формировании ресурсной стратегии организаций необходимо усиление динамической и системной компонент и определение тех ресурсов и компетенций, которые необходимы организации для достижения устойчивого конкурентного преимущества на рынках будущего.

Стратегия управления ресурсами организации, функционирующей в условиях конкурентного рынка, должна быть сформирована исходя из содержания генеральной корпоративной конкурентной стратегии и специфики организации, связанной с ее ресурсным обеспечением, системой управления, отраслевыми особенностями.

Важное значение для обоснования выбора стратегии имеет анализ субъективных условий, определяющих возможности организации по использованию экономических методов управления. К таким субъективным условиям, прежде всего, относится совокупность ресурсов организации, уровень их использования, потенциальные и реальные резервы их применения, эффективность взаимодействия различных видов ресурсов [4].

В большинстве публикаций справедливо указывается, что выработка и реализация стратегии организации требуют больших затрат ресурсов, однако в данном случае речь идет не просто об обладании ресурсами или возможностях их приобретения. Огромное значение имеет качество менеджмента, его способность стратегически рационально сочетать эти ресурсы, увязывать их с очевидной компетенцией организации [1].

Следует отметить, что систему управления ресурсами организаций необходимо рассматривать в нескольких проекциях – стратегической, тактической и оперативной:

– стратегическая проекция – предполагает оценку внешней и внутренней среды и определение ключевых (доминантных)

ресурсов для обеспечения конкурентоспособности;

– тактическая проекция – определяет, сколько и каких ресурсов необходимо для организации и управления бизнес-процессами по реализации стратегии, как будут осуществляться действия по синергии ресурсов в доход и прибыль;

– оперативная проекция – охватывает процесс трансформации ресурсов в результаты по каждому конкретному бизнес-процессу.

При формировании ресурсной стратегии организации все проекции системы управления ресурсами должны быть взаимосвязаны, с основным упором на стратегическую проекцию и обеспечивающую ее – тактическую [6].

Под ресурсной стратегией организации следует понимать совокупность правил и приемов выполнения ее миссии и достижения целей на основе эффективной реализации ресурсного потенциала, на-

правленных на обеспечение конкурентоспособности организации. Конкурентное преимущество в долгосрочной перспективе обусловлено способностью менеджмента формировать «ключевые компетенции» организации, превосходящие компетенции конкурентов, а также продуцировать их в изменяющихся рыночных условиях. В сжатом виде модель формирования ключевых компетенций организации, отражающая причинно-следственную связь, может быть представлена в виде схемы (рис. 1).

Стратегия организации должна быть направлена не только на усиление и создание компетенций, но также на развитие ее динамических способностей.

Определение динамических способностей как одного из ресурсов организаций выражается прежде всего через возрастание роли интеллектуальных ресурсов в деятельности, через необходимость учета фактора времени в бизнес-процессах организации [7].

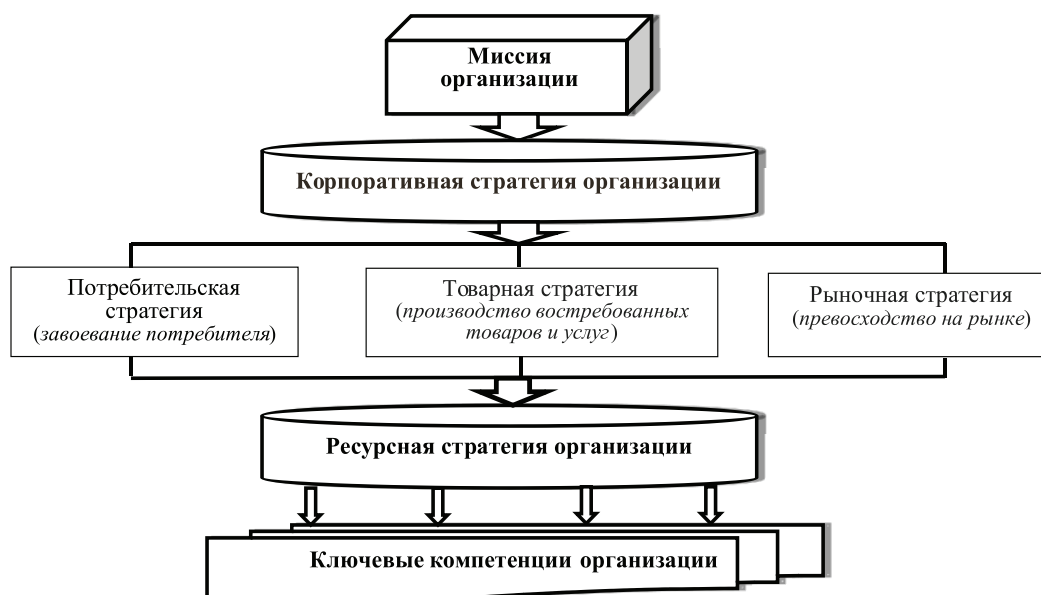


Рис. 1. Модель формирования ключевых компетенций организации

Организации зачастую недостаточно обладать уникальными ресурсами (технологии, знания и т.д.), но необходимо также демонстрировать преактивное и интерактивное стратегическое поведение (принятие упреждающих мер при возникновении неожиданных явлений и ускорении темпа изменений внешней среды), подтверждаемое процессами управления знаниями и целенаправленного формирования и комбинирования компетенций.

Разработанная нами модель процесса формирования и реализации ресурсной стратегии организации представлена на рис. 2.

Разработке ресурсной стратегии предшествует мониторинг внешней и внутренней среды и маркетинговые исследования рынков факторов производства и товаров, рынка труда. Анализ императив внешней среды, проведенный с использованием специальных методов, позволяет оценить турбулентность внешней среды и с учетом миссии и генеральной цели функционирования организации осуществить выбор стратегических альтернатив, что является основой для определения базовой корпоративной стратегии организации, а в рамках ее соответственно потребительской, товарной и рыночной стратегий.

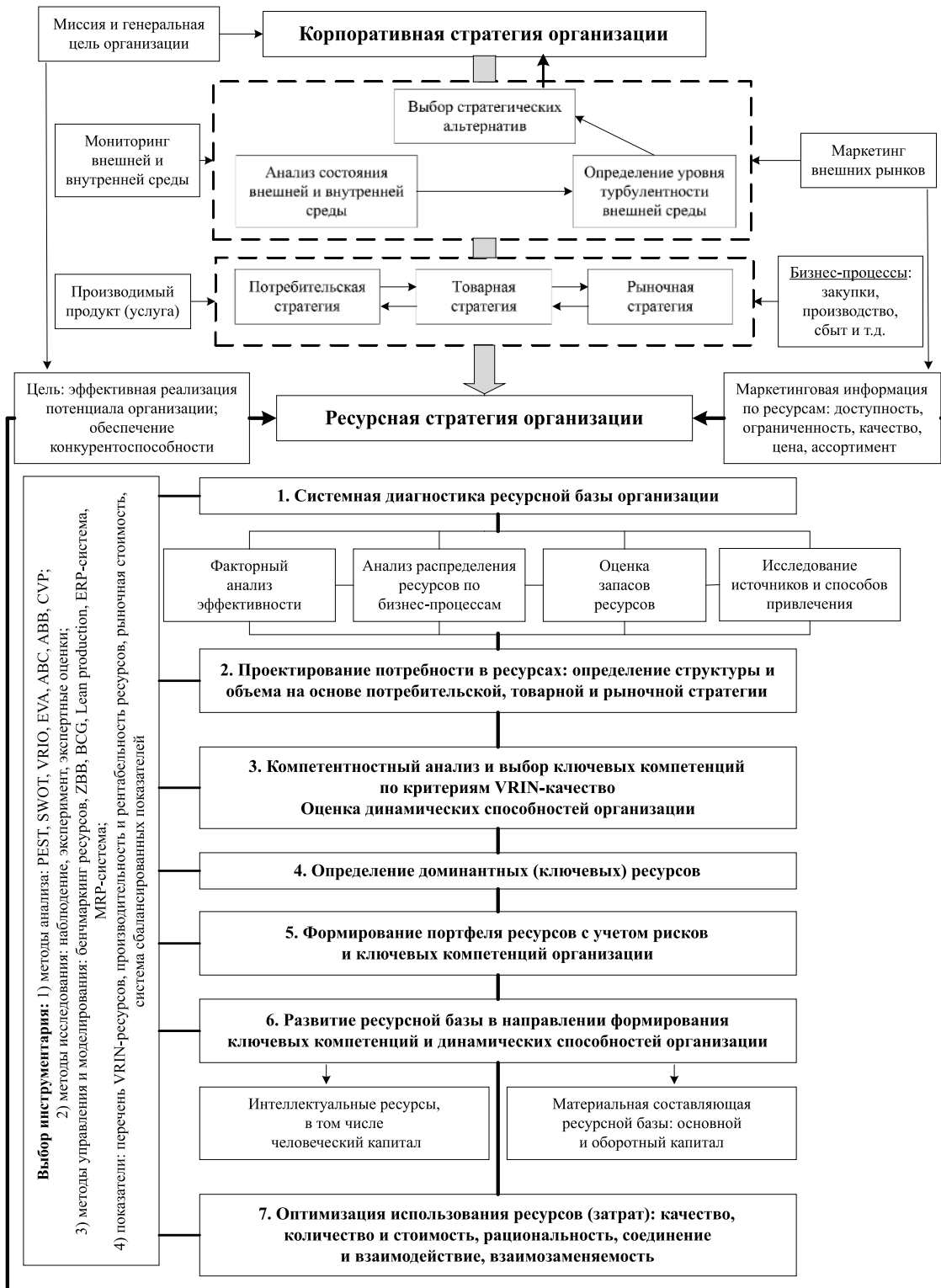


Рис. 2. Модель процесса формирования и реализации ресурсной стратегии организации

На этапе разработки ресурсной стратегии организации, связанном с оценкой формирования, распределения и использования ресурсов, а также проектирования потребности в ресурсах важно учесть ряд аспектов: ресурсный аспект, т.е. значение ресур-

са в деятельности организации, структуру ресурса; процессный аспект, т.е. участие ресурса в бизнес-процессах, его роль в результативности конкретного бизнес-процесса; технологический аспект, т.е. произвести расчет затрат ресурса в бизнес-процессах,

определить потребности, разработать программу обеспечения ресурсами, составить логистические схемы и т.д.

Информация о фактическом наличии ресурсов, их использовании и качественных характеристиках, а также маркетинговая информация по ресурсам (их доступность, ограниченность, цена, ассортимент, способы получения и т.д.) являются основой для определения источников привлечения ресурсов на перспективу (внутренних и внешних), выбора способа привлечения ресурса (покупка, безвозмездное пользование, аренда, мена, наем, гражданско-правовые отношения с кадрами, аутсорсинг, участие в капитале, слияние и поглощение, разработка, создание).

Формирование ресурсной стратегии обязательным этапом предполагает создание инструментальной основы данного процесса в виде методов исследования, анализа и моделирования, а также самой системы показателей [3; 5]. Проведение компетентностного анализа, определение доминантных ресурсов, выбор направлений развития ресурсной базы, а также оптимизацию использования ресурсов в организации рекомендуется осуществлять с использованием ряда специальных методов анализа: PEST, SWOT, VRIO, EVA, ABC, ABB, CVP. В состав экономического инструментария, который мы рекомендуем использовать при разработке ресурсной стратегии кооперативных организаций, входят различные методы управления и моделирования: бенчмаркинг ресурсов, метод BCG, метод ZBB, Lean production, MRP-система, ERP-система.

Резюмируя изложение процедуры обоснования ресурсной стратегии организации, подчеркнем, что мы рассматриваем ее как общий контур решения задачи развития компетентностного подхода к управлению ресурсами хозяйствующего субъекта с целью повышения его конкурентоспособности. По ряду причин решение данной задачи не может быть представлено каким-либо одним вариантом, их выбор будет определен структурой и уровнем развития ресурсной базы конкретной организации, состоянием внешней среды, достигнутой конкурентоспособностью и избранной корпоративной стратегией.

Список литературы

1. Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 208 с.
2. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегий менеджмента. – Питер, 2000. – 336 с.
3. Нортон Д., Каплан Р. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. – М.: Олимп-Бизнес, 2010. – 320 с.
4. Прижигалинская Т.Н., Алманова Е.А. Формирование стратегии конкурентного поведения организаций потребительской кооперации // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2011. – № 3. – С. 146–152.
5. Снитко Л.Т., Растворцева С.Н., Клиндухова О.А. Модель оценки эффективности управления ресурсами в организациях // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2013. – № 4 (48). – С. 72–79.
6. Солдатов В.В. Стратегическое управление ресурсами // Современные аспекты экономики. – 2010. – № 5. – С. 25–28.
7. Snitko L., Akimova G. Theoretical and Methodological Basis of a Bonus System at the Industrial Enterprise. // Word Applied Sciences Journal. – 2013. – Vol. 25. – № 6. – P. 950–955.

References

1. Alekseeva M.M. Planirovanie dejatelnosti firmy. M, Finansy i statistika, 1997. 208 p.
2. Minzberg G., Alstrjend B., Ljempel Dzh. Shkoly strategij. Strategicheskoe safari: jekskursija po debrjam strategij menedzhmenta. Piter, 2000. 336 p.
3. Norton D., Kaplan R. Sbalansirovannaja sistema pokazatelej. Ot strategii k dejstviju. M, Olimp-Biznes, 2010. 320 p.
4. Prizhigalinskaja T.N., Almanova E.A. Formirovanie strategii konkurentnogo povedenija organizacij potrebiteľskoj kooperacii. Vestnik Belgorodskogo universiteta kooperacii, jekonomiki i prava, 2011, no.3, pp. 146–152.
5. Snitko L.T., Rastvorceva S.N., Klinduhova O.A. Model ocenki jeffektivnosti upravlenija resursami v organizacijah. Vestnik Belgorodskogo universiteta kooperacii, jekonomiki i prava, 2013, no.4 (48), pp. 72–79.
6. Soldatov V.V. Strategicheskoe upravlenie resursami. Sovremennye aspekty jekonomik, 2010, no. 5, pp. 25–28.
7. Snitko L., Akimova G. Theoretical and Methodological Basis of a Bonus System at the Industrial Enterprise. Word Applied Sciences Journal, 2013, Vol. 25, no. 6, pp. 950–955.

Рецензенты:

Роздольская И.В., д.э.н., профессор, зав. кафедрой маркетинга и менеджмента Белгородского университета кооперации, экономики и права, г. Белгород;

Макинова Е.И., д.э.н., профессор, зав. кафедрой сервиса и туризма Белгородского университета кооперации, экономики и права, г. Белгород.

Работа поступила в редакцию 06.03.2014.