

<https://doi.org/10.21122/2227-1031-2020-19-2-119-124>

УДК 338.2

Методика разработки стратегии на основе системы корпоративного обучения

Канд. экон. наук А. В. Ковалев¹⁾, асп. М. А. Громова¹⁾

¹⁾Белорусский национальный технический университет (Минск, Республика Беларусь)

© Белорусский национальный технический университет, 2020
Belarusian National Technical University, 2020

Реферат. Предложена методика формирования стратегии, соответствующая концепции динамических способностей. Продемонстрированы преимущества и недостатки используемых методик разработки стратегии различными школами стратегического менеджмента. Авторы постулируют несогласованность между новым этапом научного знания и сопутствующими техниками стратегического анализа и методиками разработки стратегии. Цель статьи – разработка методики построения стратегии на базе системы обучения как ключевого элемента конкурентного преимущества в концепции динамических способностей. Методика выгодно отличается от подходов, основанных на анализе внешней среды, имеющих методологическое противоречие, поскольку подобная стратегия доступна всем участникам рынка и ее легко повторить. В отличие от методики «базовой» ресурсной концепции предложенная позволяет расширить подход к построению стратегии именно с позиций стратегических действий в отношении ресурсов/способностей/компетенций компании, которые возможно объединить в кластеры, обеспечивающие синергетический эффект. Долгосрочный горизонт стратегии неизменно требует включения в состав различных кластеров системы корпоративного обучения как генератора организационных способностей. Отмечено, что требуемая в современной конкурентной среде быстрота реакции на изменения выдвигает в качестве ключевой компетенции компании систему корпоративного обучения. Соответствующая концепции динамических способностей методика создает возможность разработки стратегии на основе системы корпоративного обучения, что обеспечивает динамическое устойчивое конкурентное преимущество.

Ключевые слова: стратегический менеджмент, конкурентное преимущество, концепция динамических способностей, корпоративное обучение

Для цитирования: Ковалев, А. В. Методика разработки стратегии на основе системы корпоративного обучения / А. В. Ковалев, М. А. Громова // *Наука и техника*. 2020. Т. 19, № 2. С. 119–124. <https://doi.org/10.21122/2227-1031-2020-19-2-119-124>

Strategy Design Method Based on Corporate Learning System

A. V. Kavaliou¹⁾, M. A. Hromava¹⁾

¹⁾Belarusian National Technical University (Minsk, Republic of Belarus)

Abstract. The paper proposes a method for a strategy design that corresponds to concept of dynamic capabilities. The advantages and disadvantages of the methods of strategy design used by various schools of strategic management are demonstrated. The authors postulate inconsistency between a new stage of scientific knowledge and the related technique of strategic analysis and strategy design methods. The purpose of the article is to develop a method for creation a strategy based on a learning system as a key element of a competitive advantage in the concept of dynamic abilities. The method compares favorably with approaches based on the analysis of the external environment, which have a methodological contradiction, since such a strategy is available to all market actors, and it is easy to repeat it. Unlike the methods of the “basic” resource concept, the proposed one allows you to expand an approach to design a strategy precisely from the standpoint of strategic actions in relation to the resources, capabilities, and competencies of the company, which can be combined into clusters that provide a synergistic effect. The long-term horizon of the strategy invariably requires the inclusion of corporate learning system as a generator of organizational capabilities into the various clusters. It has been noted that the speed of reaction to changes which is

Адрес для переписки

Ковалев Александр Васильевич
Белорусский национальный технический университет
ул. Я. Коласа, 14,
220013, г. Минск, Республика Беларусь
Тел.: +375 17 292-60-80
management@bntu.by

Address for correspondence

Kavaliou Aliaksandr V.
Belarusian National Technical University
14, Ya. Kolasa str.,
220013, Minsk, Republic of Belarus
Tel.: +375 17 292-60-80
management@bntu.by

required in a contemporary competitive environment puts forward a corporate learning system as a key competency of a company. The method corresponding to the concept of dynamic capabilities creates the possibility of developing a strategy based on a corporate learning system and provides a dynamic sustainable competitive advantage.

Keywords: strategic management, competitive advantage, concept of dynamic capabilities, corporate learning

For citation: Kavaliou A. V., Hromava M. A. (2020) Strategy Design Method Based on Corporate Learning System. *Science and Technique*. 19 (2), 119–124. <https://doi.org/10.21122/2227-1031-2020-19-2-119-124> (in Russian)

Введение

Стратегии компаний нацелены на поиск источников конкурентного преимущества и формирование конкурентоспособности. Эффективные стратегии являются весомым фактором успеха в рыночном соперничестве. Отличия взглядов различных научных школ стратегического менеджмента на источники конкурентного преимущества логично требуют и разного подхода к процессу формирования стратегии. Правильный подход к выбору методики формирования стратегии делает операциональным процесс ее реализации. В основе выбора стратегии лежит анализ внутренней и/или внешней среды предприятия.

Между методиками разработки стратегии и концепциями стратегического управления в течение долгого времени наблюдалась согласованность. С одной стороны, выбор подхода к пониманию источников конкурентного преимущества ведет к концентрации внимания практиков на анализе соответствующих аспектов деятельности фирмы, с другой – научное осознание выигрышных стратегий ведет теоретиков к модификации концепций, объясняющих успехи фирм. В науке стратегического управления два десятилетия назад возникла концепция динамических способностей фирмы [1], которая, по мнению авторитетных исследователей [2], является ответвлением ресурсной концепции, возникшей еще раньше [3]. Парадоксально, но новый этап научного знания не сопровождался сопутствующими изменениями в техниках стратегического анализа и методиках разработки стратегии.

Цель исследований – разработка методики построения стратегии на основе системы обучения, выступающей в концепции динамических способностей ключевым элементом формирования конкурентного преимущества – способностью фирмы целенаправленно создавать, расширять или изменять свою ресурсную базу.

Критический обзор существующих методик разработки стратегии

Предметом стратегического менеджмента является выяснение источников и механизмов создания и обеспечения конкурентных пре-

имуществ фирм, обеспечивающих присвоение недоступных другим экономических рент [2]. Различные школы стратегии по-разному понимают происхождение конкурентного преимущества, чем закладывают стандарты для выбора методик разработки стратегии.

Исторически первым из подходов к стратегическому анализу и построению стратегии явился соответствующий школам планирования и проектирования SWOT-анализ, предложенный в знаменитом гарвардском учебнике в 1965 г. [4]. Источником конкурентного преимущества в школах планирования и проектирования выступает формальный, по возможности детальный процесс планирования бизнес-деятельности. Получивший широкое распространение среди практиков и консультантов, основанный на необходимости учета при формировании стратегии факторов внешней и внутренней среды метод подкупает видимой простотой, а дополнение анализа внешней среды ориентированным на динамику PEST-анализом обусловило их популярность до сего дня.

Безусловное требование к применению данного метода – регулярность проведения анализа для придания изначально не присущего ему динамического оттенка и соответствующие периодические корректировки стратегии. Кроме того, SWOT-анализу свойственна субъективность оценок, что выдвигает дополнительные требования как к компетентности привлекаемых аналитиков, так и к формулированию критериев полноты и качества данных для повышения достоверности оценок – нехватка, искажение или неправильное восприятие информации приводят к системным ошибкам. Следствие субъективности – слабая формализация стратегического процесса и наличие набора возможных стратегий, для корректного определения базовой из которых требуются дополнительные действия, например, по выявлению ключевого ресурса и проведению анализа всех рассматриваемых факторов относительно данного ресурса [5]; по ранжированию значимости условий внешней среды (как возможностей, так и угроз) для конкретных стратегических целей организации [6]. Модификация методики со-

храняет ее жизнеспособность, но не устраняет изначально присущих недостатков.

Противоречия формального метода планирования в совокупности с расширением базовой единицы анализа стратегического анализа от отдельной фирмы до отрасли привели к расцвету школы позиционирования, в рамках которой источник конкурентного преимущества фирмы трактовался как грамотное сегментирование рынка и правильное позиционирование фирмы. Такой подход [7] тоже имеет свои преимущества и недостатки. В условиях, когда компания не имеет преимуществ в издержках, возможность позиционирования на основе дифференцированного продукта позволяет достичь стратегических целей. С другой стороны, стратегия на основе позиционирования во внешней среде имеет методологическое противоречие: подобная стратегия доступна всем участникам рынка и ее легко повторить. Поэтому в современных условиях акцент в использовании данной методики сместился на приемы получения временного монопольного преимущества на рынке посредством внедрения инновации ценности; компании нацелены на создание рыночных ниш, свободных от конкуренции, в соответствии с теорией «голубых океанов» [8]. Происходящая реконструкция рыночного пространства может приводить даже к возникновению новых отраслей.

Другим вариантом совершенствования подхода на основе позиционирования стала SPACE-методика, изначально нацеленная на комплексный многокритериальный анализ, определяющий требуемое направление развития предприятия. Модификация методики происходила в направлении дифференциации стратегии бизнес-единиц, дополнения динамического варианта методики шкалой Саати [9], что позволяло с высокой степенью эффективности разрабатывать стратегии конкретных предприятий, сохраняя при этом необходимость постоянной доработки методики с учетом уникальности каждого предприятия.

Смещение акцента анализа на фирму, представляемую как набор ресурсов и компетенций, предопределило выдвижение на доминирующие позиции ресурсной концепции, основанной на идее ключевых компетенций – отличительных черт и организационных способностей фирмы, которые являются источниками экономических рента и определяют устойчивые долго-

срочные конкурентные преимущества. Соответственно и поиск источников конкурентного преимущества сместился в сторону специфических ресурсов, которыми обладает фирма. Согласно [3], «источники конкурентных преимуществ следует искать в способности руководства компании консолидировать технологии и производственные навыки общекорпоративного значения в компетенции, которые наделяют отдельные бизнес-единицы потенциалом быстрой адаптации к изменяющимся возможностям бизнеса».

Ресурсная концепция исходит из того, что неоднородность фирм и их результатов может быть устойчивой из-за обладания уникальными ресурсами – специфическими для фирмы активами, трудными для имитации. Методика разработки стратегии на основе ресурсной концепции предусматривает ряд шагов [10].

1. Идентификация и классификация ресурсов. На данном этапе происходит реконструкция ресурсов и выделение тех, которые могут стать основой стратегического преимущества.

2. Оценка ресурсов по важности и в сравнении с конкурентами. Степень важности ресурса удобно анализировать по методике VRIO, в соответствии с которой основой для получения долгосрочного устойчивого конкурентного преимущества являются ресурсы, ценные, редкие, трудные для имитации и способные быть организованными/сочетаемыми с другими.

3. Определение стратегических направлений и соответствующих им ресурсов. На этой базе разрабатывается стратегия, которая наилучшим образом использует ресурсы и способности относительно внешних возможностей. Вырабатываются инструменты по приобретению, развитию и защите стратегических ресурсов.

Подобный подход методологически непротиворечиво опирается на внутреннюю среду организации. Вместе с тем развитие ресурсной теории до концепции динамических преимуществ требует соответствующего изменения методики анализа и построения стратегии.

Методика разработки стратегии на основе концепции динамических способностей фирмы

Дальнейшее развитие теории стратегического менеджмента проходило в направлении выделения динамических способностей фирмы из разновидности ресурсов в приоритетный источник конкурентных преимуществ. Источником

конкурентных стратегических преимуществ в соответствии с данным подходом является способность компаний создавать условия наиболее эффективного использования ресурсов. Перспективность научно-исследовательской программы данного похода обусловлена эндогенной трактовкой источников преимущества, проактивным подходом к стратегии и пониманием необходимости ее постоянной корректировки, трактовкой типа ключевых рент как шумпетерианских, основанных на предпринимательском факторе [11]. В отличие от рикардиевских рент, основанных на обладании лучшими ресурсами (школы планирования, проектирования, ресурсная концепция), когда обладание уникальным специфическим ресурсом при выстроенных защитных механизмах может обеспечить временное конкурентное преимущество, а также портеровских или чемберлианских рент, основанных на отраслевой структуре (позиционирование или «деление» рынка через коалиции с конкурентами), шумпетерианские ренты обеспечиваются предпринимательскими действиями и в современных условиях нарастания конкуренции, перманентного технологического обновления наиболее перспективны. Признание роли предпринимательских факторов в долгосрочном успехе компании выдвигает на первый план значимость фактора обучения как внутрифирменного институционального процесса на этапе создания ресурсов. Обучение требует общих коммуникационных кодов и процедур координации в целях расширения «рутин» – шаблонов взаимодействия, позволяющих успешно решать конкретные проблемы [12].

Под ресурсами будем понимать все активы предприятия, позволяющие предпринимать конкурентные действия. Организационные способности – это наборы рутин, предоставляющие возможность ряда управленческих альтернатив для обеспечения требуемого результата. Реализуясь в практическую деятельность, способности трансформируются в компетенции (совокупность организационных процессов по координации ресурсов). Ключевые компетенции – те, которые позволяют предоставлять потребителям фундаментальные выгоды по сравнению с конкурентами. Динамические способности в интегрировании, создании и реконфигурации компетенций для соответствия быстроизменяющейся среде нацелены на достижение инновационных преимуществ [1].

Представляется, что использование в разработке стратегии достижения концепции динамических способностей совершенствует изложенную выше методику ресурсного подхода; модификация позволяет расширить подход к построению стратегии именно с точки зрения стратегических действий в отношении ресурсов/способностей/компетенций компании.

На начальных этапах идентификации подлежат не только ресурсы, но и компетенции и способности фирмы. Что организация делает (компетенции) или способна делать (способности) эффективнее по сравнению с конкурентами? Какие именно ресурсы обеспечивают данное преимущество?

Далее ресурсы, способности и компетенции группируются по степени стратегической важности и анализируются на предмет возможной организации в кластеры для обеспечения синергетического эффекта. Долгосрочный горизонт стратегии требует включения в состав различных кластеров системы корпоративного обучения, поскольку способности фирмы генерируются за счет организационного обучения.

Далее разрабатывается программа действий по организации корпоративного обучения в целях совершенствования ресурсов/способностей компании во времени. Программа призвана определить требуемые компетенции различных групп сотрудников и соответствующие направления, типы и формы обучения. Наконец, на завершающем этапе определяются стратегические рыночные действия, основанные на конкурентных преимуществах, достигаемых за счет совершенствования ресурсов посредством системы обучения.

Алгоритм разработки стратегии на базе концепции динамических способностей представлен на рис. 1. Если конкурентное преимущество современной компании – быстрота реакции на изменения, то ее мегаспособностью будет являться система управления знаниями, а способностью – система корпоративного обучения. Акцент на предпринимательство требует создания уже сегодня процессов, которые обеспечат конкурентоспособность на завтрашних рынках, что также выдвигает на передний план систему обучения, инвестиции в человеческий капитал. В 2012 г. компании стран «Большой двадцатки» инвестировали в повышение квалификации сотрудников около 400 млрд дол.

В белорусских компаниях используется и внешнее (тренинги, семинары, направление на программы с получением степени) и внутреннее обучение, направленное на развитие управленческих и узкоспециальных компетенций. Существует интересный опыт вербализации неявного знания с распространением его среди всех задействованных в данном секторе сотрудников. Вместе с тем стратегия пока не опирается на систему обучения как источник конкурентного преимущества. Скорее, страте-

гия в отношении человеческих ресурсов является производной функциональной стратегией от базовой.

Модифицированная методика построения стратегии в соответствии с концепцией динамических способностей фирмы – эффективный инструмент стратегического анализа, создающий возможность достижения устойчивого конкурентного преимущества именно на основе управления знаниями и системы корпоративного обучения.



Рис. 1. Алгоритм разработки стратегии на базе концепции динамических способностей (собственная разработка авторов)

Fig. 1. Algorithm for strategy design based on the concept of dynamic capabilities (authors' working-out)

ВЫВОД

Современный этап развития науки и практики стратегического управления характеризуется отставанием процессов стратегического анализа и формирования стратегии от развития теории источников конкурентных преимуществ фирм, в которой доминирующее положение занимает концепция динамических способностей. Предпочтительность данного подхода обеспечивается эндогенной трактовкой источников преимуществ, обоснованностью допущений анализа и значимостью роли предпринимательского фактора. Кроме того, требуемая в современной конкурентной среде быстрота реакции на изменения выдвигает в качестве ключевой компетенции компании систему корпоративного обучения. Предлагаемая модифицированная методика построения стратегии в соответствии с концепцией динамических способностей фирмы является эффективным инструментом стратегического анализа и создает возможность формирования стратегии на основе системы корпоративного обучения, обеспечивающей динамическое устойчивое конкурентное преимущество.

ЛИТЕРАТУРА

1. Тис, Д. Дж. Динамические способности фирмы и стратегическое управление / Д. Дж. Тис, Г. Пизано, Э. Шуен // Вестник Санкт-Петербургского университета. Сер. Менеджмент. 2003. № 4. С. 133–183.
2. Катяло, В. С. Эволюция теории стратегического управления / В. С. Катяло. СПб.: Изд. дом Санкт-Петерб. гос. ун-та, 2006. 548 с.
3. Прахалад, К. К. Ключевая компетенция корпорации / К. К. Прахалад, Г. Хамел // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия Менеджмент. 2003. № 3. С. 18–44.
4. Business Policy: Text and Cases / E. P. Learned [et al.]. Homewood: D. Irwin, 1965. 1046 p.
5. Виханский, О. С. Менеджмент / О. С. Виханский, А. И. Наумов. 6-е изд., перераб. и доп. М.: Магистр: НИЦ ИНФРА-М, 2014. 656 с.
6. Воловиков, Б. П. Метод выбора базовой стратегии предприятия на основе системного подхода / Б. П. Воловиков, О. Ю. Колущинская // Вестник Омского университета. Серия Экономика. 2010. № 2. С. 119–122.
7. Портер, М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов / М. Портер. М.: Альпина Паблишер, 2016. 456 с.
8. Ким, У. Ч. Стратегия голубого океана. Как найти или создать рынок, свободный от других игроков / У. Ч. Ким, Р. Моборн. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016. 304 с.

9. Балан, В. Г. Формування стратегії розвитку підприємства на основі динамічного SPACE-аналізу / В. Г. Балан, І. П. Тимченко // Схід. 2016. Т. 144, № 4. С. 5–16.
10. Grant, R. M. Contemporary Strategy Analysis / R. M. Grant. 7th ed. Chichester: John Wiley & Sons Ltd., 2010. 499 p.
11. Громова, М. А. Источники конкурентного преимущества: взгляд школ стратегий / М. А. Громова // Наука и техника. 2019. Т. 18, № 1. С. 82–88. <https://doi.org/10.21122/2227-1031-2019-18-1-82-88>.
12. Нельсон, Р. Эволюционная теория экономических изменений / Р. Нельсон, С. Уинтер. М.: Дело, 2002. 536 с.

Поступила 04.11.2019

Подписана в печать 22.01.2020

Опубликована онлайн 31.03.2020

REFERENCES

1. Teece D. J., Pisano G., Shuen A. (1997) Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18 (7), 509–533. [https://doi.org/10.1002/\(sici\)1097-0266\(199708\)18:7<509::aid-smj882>3.0.co;2-z](https://doi.org/10.1002/(sici)1097-0266(199708)18:7<509::aid-smj882>3.0.co;2-z).
2. Katkalo V. S. (2006) *The Evolution of Strategic Management Theory*. Saint-Petersburg, Publishing House of Saint-Petersburg State University. 548 (in Russian).
3. Prahalad C. K., Hamel G. (2003) The Core Competence of the Corporation. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo Universiteta. Seriya Menedzhment = Vestnik of Saint Petersburg University. Management*, (3), 18–44 (in Russian).
4. Learned E. P., Christensen C. R., Andrews K. R., Guth W. D. (1965) *Business Policy: Text and Cases*. Homewood, D. Irwin, 1046.
5. Vihanskii O. S., Naumov A. I. (2014) *Management*. 6th ed. Moscow, INFRA-M Publ. 656 (in Russian).
6. Volovikov B. P., Kolushchinskaya O. Yu. (2010) Method for Choosing Principal Enterprise Strategy Based on Systems Approach. *Vestnik Omskogo Universiteta. Seriya "Ekonomika" = Herald of Omsk University. Series Economics*, (2), 119–122 (in Russian).
7. Porter M. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Moscow, Alpina Publisher Publ. 456 (in Russian).
8. Kim W. C., Mauborgne R. (2016) *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*. Moscow, Mann, Ivanov and Ferber Publ. 304 (in Russian).
9. Balan V. G., Timchenko I. P. (2016) Creation of the Development Strategy in Enterprise Based on Dynamic SPACE-Analysis. *Skhid*, 144 (4), 5–16 (in Ukrainian). [https://doi.org/10.21847/1728-9343.2016.4\(144\).77982](https://doi.org/10.21847/1728-9343.2016.4(144).77982)
10. Grant R. M. (2010) *Contemporary Strategy Analysis*. 7th ed. Chichester, John Wiley & Sons Ltd. 499.
11. Hromava M. A. (2019) Sources of Company's Competitive Advantages: Outlook of Strategy Schools. *Nauka i Tekhnika = Science & Technique*, 18 (1), 82–88 (in Russian). <https://doi.org/10.21122/2227-1031-2019-18-1-82-88>.
12. Nelson R., Winter S. (2002) *Evolutionary Theory of Economic Changes*. Moscow, Delo Publ. 536 (in Russian).

Received: 04.11.2019

Accepted: 22.01.2020

Published online: 31.03.2020