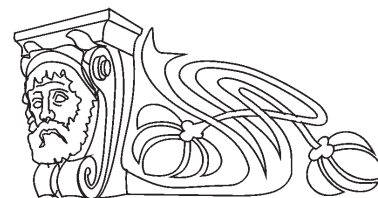


УДК 330.3; 332.5; 334.7

## ОБОСНОВАНИЕ КОНЦЕПТУАЛЬНЫХ ПОЛОЖЕНИЙ ФОРМИРОВАНИЯ И ДОСТИЖЕНИЯ ДОЛГОВРЕМЕННЫХ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ ПРОМЫШЛЕННЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ

**Е. С. Балашова**

кандидат экономических наук, доцент, ведущий научный сотрудник  
кафедры экономики и менеджмента недвижимости и технологий,  
Санкт-Петербургский политехнический  
университет Петра Великого  
E-mail: elenabalashova@mail.ru



**Введение.** В современных условиях одно из перспективных направлений управления конкурентными преимуществами промышленных предприятий базируется в сфере управления экономическими ресурсами компании. **Теоретический анализ.** В статье рассматриваются и анализируются современные модели ресурсного менеджмента: lean production (LP) – бережливое производство, theory of constraints (TOC) – теория ограничений, resource – based view (RBV) – ресурсная концепция. Обосновывается идея создания «эволюционирующих возможностей» (evolving capabilities) – системных способностей предприятия к организационным изменениям. **Результаты.** Рассмотрена и доказана необходимость создания и непрерывного анализа системы динамических способностей, выступающей базой ключевых компетенций предприятия, показана связь эффективного управления ресурсами и успешной реализации концептуальной цели «качество – затраты – поставка».

**Ключевые слова:** бережливое производство, теория ограничений, ресурсная концепция, эволюционирующие возможности, динамические способности, ключевые компетенции.

### **Введение**

Экономическая теория утверждает, что получение устойчивой «сверхприбыли» в течение длительного временного интервала невозможно. Существующая рыночная конъюнктура будет так или иначе в обязательном порядке нейтрализована либо действующими конкурентами, либо межотраслевым перетеканием капитала и ужесточением конкурентной борьбы за счет появления новых игроков на рынке. Необходимо учитывать также современные рыночные реалии



– многократное превосходство совокупного рыночного предложения над совокупным спросом во всех без исключения отраслях. (Исключением, на наш взгляд, стоит считать явные монополии и олигополистические группы, имеющиеся в отдельных рыночных сегментах.) Несмотря на это, современные методики ресурсного управления допускают устойчивую возможность получения «сверхприбыли». Необходимым условием для этого должно стать наличие неких «превосходящих» ресурсов, которые должны быть защищены формализованным изолирующим механизмом. Однако мнения по форме и содержанию данных «превосходящих» ресурсов крайне полярны.

### Теоретический анализ

Теория управления экономическими ресурсами промышленного предприятия в настоящее время представлена множеством различных школ, в том числе: бережливым производством (оригинальное название – *lean production*), теорией ограничений (*theory of constraints*), ресурсной концепцией (*resource – based view*), моделью шести сигма (*6 sigma*), сбалансированной системой показателей (*balanced scorecard*) и т.д. Достижение заявленных целей (оптимизация затрат и максимизация прибыли) в каждой модели предполагается в соответствии с присущим только ей алгоритмом. Изучение уникальных особенностей моделей ресурсного управления, их достоинств и недостатков дает возможность менеджменту применять соответствующие текущей конъюнктуре управленческие схемы. На наш взгляд, пристального внимания заслуживают, в первую очередь, следующие бизнес-модели:

- *lean production* (LP) – бережливое производство;
- *theory of constraints* (ТОС) – теория ограничений;
- *resource – based view* (RBV) – ресурсная концепция, ресурсная теория.

Последователи RBV считают, что только (главным образом) нематериальные ресурсы объясняют разнородность эффективности фирм и поэтому являют собой наиболее вероятные источники конкурентных преимуществ. Сторонники LP утверждают, что нереализованный творческий потенциал сотрудников есть самая страшная по экономическим последствиям потеря, и допущение ее возникновения – серьезная системная ошибка менеджмента. Стандартная классификация производственных потерь состоит из семи групп, однако в последнее время все больше исследователей дополняют ее новой восьмой группой – нереализованный творческий потенциал сотрудников (см., например, [1]).

ТОС созвучна данным двум моделям ресурсного управления и предполагает, что устойчивый конкурентный успех может быть достигнут через поиск и снятие ограничений (локальных слабых звеньев) производственной системы предприятия. Так или иначе все они согласны с той точкой зрения, что сущностью фирмы является ее способность создавать, передавать, агрегировать, интегрировать и эксплуатировать актив «знание» [2].

Все перечисленные модели менеджмента подчеркивают несомненную приоритетную ценность нематериальных активов компании, которая многократно увеличивается в случае их сочетания или взаимодействия с прочими ресурсными группами, главным образом, с материальным потоком (для промышленных предприятий) и информационным потоком, формирующим и создающим основную услугу (для компаний сферы услуг).

В условиях сверхконкуренции достижение устойчивого конкурентного преимущества и устойчивой «сверхприбыли» является стратегически важной задачей. В заданных условиях создание «эволюционирующих возможностей» (*evolving capabilities*) – системных способностей предприятия к организационным изменениям – представляется наиболее успешным решением менеджмента [2].

Идея «эволюционирующих возможностей» основывается на следующем утверждении: достижимые ресурсы неустойчивы. Ресурс, обладающий несомненной ценностью для бизнес-процесса, может быть приобретен, воспроизведен или симитирован. В момент, когда его преимущество по сравнению с аналогичными ресурсами становится очевидным, появляется риск его нейтрализации, и влияние его сильных сторон ослабевает. Таким образом, для достижения долгосрочной устойчивой ценности используемых ресурсных групп как базы конкурентного превосходства и возможности получения «сверхприбыли» компании должны реализовывать стратегию непрерывного совершенствования, органично интегрируя в нее концепцию динамических способностей. Данный симбиоз всех современных моделей ресурсного менеджмента позволяет самым удачным способом соединить их достоинства и нейтрализовать недостатки. Реализация оптимальной траектории развития предприятия предполагает, на наш взгляд, фокус управленческого внимания на максимально полном задействовании производственных резервов предприятия.

Исходя из необходимости выбора целевой платформы при построении концептуальной



модели механизма выявления и применения производственных резервов предприятия для достижения долгосрочных конкурентных преимуществ, стоит начать с детализации стратегических целей компании, которая остается в настоящий момент времени открытым вопросом. Вслед за изменившейся рыночной конъюнктурой изменились критерии успешности бизнеса. Если ранее актуальными были увеличение объемов производства продукции или повышение ее качества, то в настоящий момент важнее:

- 1) добиться результативности (effectiveness);
- 2) делать «правильные» вещи – производить востребованный рынком продукт (doing the right things) и добиваться одновременно высокой эффективности;
- 3) делать вещи «правильно» (doing things right), т.е. принимать верные решения и осуществлять их реализацию при оптимальных затратах ресурсов.

Стратегическая цель определяется при построении долгосрочной стратегии предприятия. Г. Минцберг и Дж. Уотерс в 1985 г. впервые высказали предположение о фактическом наличии стратегий двух типов [3]:

- продуманные стратегии (авторское название «deliberate strategies») – стратегии, основанные на результатах стратегического анализа и планирования;
- неотложные стратегии (авторское название «emergent strategies») – незапланированные стратегии, возникающие в результате реагирования на происходящие изменения и непредвиденные обстоятельства.

По мнению исследователей, продуманные стратегии являются результатом применения рациональной модели стратегического менеджмента, основанной на тщательном анализе и детальной проработке стратегической концепции развития бизнеса. Зачастую данные стратегии вследствие форс-мажорного развития событий по внутрифирменным или внешним причинам остаются нереализованными. Как следствие, стратегии, реально претворяющиеся в жизнь, складываются под влиянием продуманных и неотложных стратегий. Реализованная стратегия содержит в себе и «неотложные», и «продуманные» компоненты, соотношение которых между собой может сильно варьироваться в зависимости от обстоятельств [4]. «Продуманная» стратегическая компонента должна содержать в себе целевое направление или желаемые тенденции развития предприятия. «Неотложная» стратегическая компонента не может быть формализована заранее, так как

представляет собой развитие организационной способности компании к изменениям.

С учетом заданных условий стратегический подход к достижению долговременных конкурентных преимуществ должен базироваться на представлении компании о самой себе как о центре создания ключевых компетенций, а не как о наборе конечных продуктов и услуг. Необходимым условием для формирования ключевых компетенций при этом становятся динамические способности компании, влияющие на производственные резервы («неотложная» компонента).

Эффективное внедрение динамических способностей (ДС) требует, с одной стороны, формализованного их описания (например, ключевых общих черт, присущих всем способностям), с другой стороны, прописанной методологии их внедрения. Другими словами, полноценное исследование организационных изменений должно состоять из содержательной и процессуальной компонент. Эта точка зрения частично совпадает с позиций Барнета и Кэролла [5] и Эйзенхарта и Мартина [6]. Понимая, согласно Окстоби [7], под ключевой динамической способностью способность к организационным изменениям, можно предположить, что именно она должна стать генерирующей базой для прочих динамических способностей, совокупность которых необходима для устойчивого развития предприятия. Авторы, исследующие данный вопрос, не имеют общего мнения о месте этой способности (способность к организационным изменениям) в ряду прочих. Одни считают ее звеном в цепи динамических способностей, другие – составляющей компонентой каждой из них. На наш взгляд, ее надо считать базой для прочих ДС, т.е. основной динамической способностью, а остальные – проистекающие из нее, т.е. динамическими способностями 2-го уровня (эволюционирующие возможности). Взаимосвязь между базовой ДС и ДС 2-го уровня формируется, по нашему мнению, согласно линейным причинно-следственным связям. Другими словами, базовая ДС выступает как способность к организационным изменениям, на основе которой формируется механизм выявления и применения производственных резервов как совокупность динамично меняющихся организационно-управленческих методов и методик.

В раскрытии концепции механизма выявления и использования производственных резервов методологически правильно исходить из предположения о том, что динамические способности (ДС 2-го уровня) являются факторами, движущими силами, объективными условиями, а также причинами возникновения ключевых компетенций



(КК), необходимых для достижения долговременных конкурентных преимуществ предприятия, а «облако производственных резервов» – это потенциальная возможность их возникновения. Другими словами, ДС 2-го уровня – это причины, условия и движущие силы формирования КК, в то время как «облако производственных резервов» – это неиспользованные на момент возможности повышения эффективности взаимодействия, производительности, потребления, интенсивности обмена и пропорциональности распределения ресурсов в пространстве и времени производства – все то, что формирует ключевые компетенции предприятия.

При этом действию динамических способностей организации в механизме выявления и применения производственных резервов принадлежит исключительно важное место. Оно предопределяет выявление производственных резервов, масштаб и уровень их реализации. Имея их, компания получает возможность реализации стратегии, которая не может быть в полной степени осуществлена компаниями-конкурентами. Решающее значение при этом имеют внутренние ресурсы предприятия, к которым следует относить как используемые в настоящий момент ресурсные группы (факторы производства), так и усовершенствованные и потенциально доступные ресурсы (потенциальные ресурсы).

Стратегические производственные ресурсы предприятия формируются совокупностью активов и пассивов, при этом активы представляют собой ресурсы, которые предприятие контролирует в результате прошлых событий и с которыми связывает ожидания экономических выгод в будущем. Пассивы, в свою очередь, представляют собой факторы генерации стоимости для активов, полностью контролируемые менеджментом компании. До появления RBV ученые исходили из представления о том, что компании в пределах одной отрасли однородны с точки зрения имеющихся ресурсов. Введенное понятие ключевых компетенций как собственных трудно копируемых на рынке ресурсных конкурентных преимуществ позволяет сформировать успешную стратегию компании.

### Результаты

Декомпозиция стратегических целей предприятия до уровня ключевых компетенций позволяет формализовать направления деятельности ресурсного менеджмента. На этом этапе следует определить ключевые показатели оценки операционной деятельности, найти и сделать прозрачными их связи со стратегическими це-

лями и долговременными конкурентными преимуществами предприятия, выбрать методологию осуществления оперативной деятельности. Данная модель предусматривает итеративность управленческих и прочих процессов, а также наличие обратных связей. Конечной целью и результатом деятельности компании следует считать при этом одновременную реализацию концепции «качество – затраты – поставка» (КЗП) (quality – cost – delivery). При определении приоритетов среди этих трех показателей необходимо выделить качество, подразумевающее соответствие как установленным требованиям, так и запросам потребителей в более широком смысле. Подобная постановка целеполагания совпадает с позицией многих исследователей [2, 3]. В контексте триады «качество – затраты – поставка» предполагается стратегия управления затратами, а не их секвестирование. Управление затратами относится к корректному управлению различными ресурсами и к устранению всех видов производственных потерь таким способом, что совокупные расходы снижаются. Поставка в рамках концепции «качество – затраты – поставка» означает удовлетворение требований потребителя применительно ко всем требованиям к поставкам и их объему. Консолидация экономических ресурсов, задействованных в процессе создания добавочной ценности, и их более эффективная организация делают возможным выявление незадействованных производственных резервов и на их основе создание новой организационной архитектуры, способной изменять корпоративную стратегию, генерируя новые технологические и организационные компетенции.

### Список литературы

1. *Имаи М.* Гемба кайдзен : Путь к снижению затрат и повышению качества : пер. с англ. М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. 346 с.
2. *Tece D. J., Pisano G., Shuen A.* Dynamic capabilities and strategic management // *Strategic Management Journal*. 1997. Vol. 18, № 7. P. 509–534. (Пер.: *Тис Д. Дж., Пизано Г., Шуен Э.* Динамические способности фирмы и стратегическое управление // *Вестн. С.-Петербур. ун-та. Сер. Менеджмент*. 2003. Вып. 4. С. 133–185).
3. *Mintzberg H., Waters J. A.* Strategies, Deliberate and Emergent // *Strategic Management Journal*. 1985. Vol. 6. P. 257–272.
4. *Исаев Д. В.* Современные модели стратегического управления // *Финансовая газ*. 2008. № 32 (868). С. 14–20.
5. *Barney J. B.* Organizational culture : Can it be a source of sustained competitive advantage? // *Academy of*



Management Review. 1986. Vol. 11, № 3. P. 656–665.

6. Eisehardt K. M., Martin J. A. Dynamic capabilities ; what are they? // Strategic Management Journal. 2000. Vol. 21, № 10/11. P. 1105–1121.
7. Oxtoby B., McGuinness T., Morgan R. E. Developing Organizational Change Capability // European Management Journal. 2002. Vol. 20, № 3. P. 310–320.

### Concept of Formation and Achievements Long-term Competitive Advantages of Industrial Enterprise

#### E. S. Balashova

Peter the Great Saint-Petersburg Polytechnic University,  
29, Polytechnicheskaya str., St. Petersburg, 195251, Russia  
E-mail: elenabalashova@mail.ru

**Introduction.** In modern conditions one of the perspective directions of management of competitive advantages of the industrial enterprises is based in the sphere of management of economic resources of the company. **Theoretical analysis.** In article modern models of resource management are considered and analyzed: lean production (LP), theory of constraints (TOC), resource – based view (RBV). The idea of creation of «the evolving opportunities» (evolving capabilities) – system abilities of the enterprise to organizational changes locates. **Results.** Need of creation and the continuous analysis of the system of dynamic abilities acting as base of key competences of the enterprise is considered and proved, communication of effective management of resources and successful realization of the conceptual purpose «quality – expense – delivery» is shown.

**Key words:** lean production, theory of constraints, resource – based view, the evolving capabilities, dynamic abilities, core competences.

#### References

1. Imai M. *Gemba kaizen: Put'k snizheniyu zatrat i povysheniyu kachestva*. Per. s angl. [Gemba Kaizen : a Path to cost reduction and quality improvement. Translated of English]. Moscow, Alpina Bisness Buks, 2005, 346 p.
2. Teece D. J., Pisano G., Shuen A. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*. 1997, vol. 18, no. 7, pp. 509–534.
3. Mintzberg H., Waters J. A. Strategies, Deliberate and Emergent. *Strategic Management Journal*, 1985, vol. 6, pp. 257–272.
4. Isaev D. V. Sovremennye modeli strategicheskogo upravleniya [Modern models of strategic management]. *Finansovaya gaseta* [Financial newspaper], 2008, no. 32 (868), pp. 14–20.
5. Barney J. B. Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of Management Review*, 1988, vol. 11, no. 3, pp. 656–665.
6. Eisehardt K. M., Martin J. A. Dynamic capabilities; what are they? *Strategic Management Journal*, 2000, vol. 21, no. 10/11, pp. 1105–1121.
7. Oxtoby B., McGuinness T., Morgan R. E. Developing Organizational Change Capability. *European Management Journal*, 2002, vol. 20, no. 3, pp. 310–320.