

Стратегические ресурсы и организационные способности предприятия

© 2014 Бородин Денис Владимирович

Филиал Международного университета природы, обществ и человека “Дубна” -
Дмитровский институт непрерывного образования
141801, Московская обл., Дмитровский р-н, г. Дмитров, мкр-н ДЗФС, д. 23
E-mail: bdw777@mail.ru

Дано определение понятию “ресурсы” с позиции предприятий, ориентированных на выработку определенной продукции. С целью детального анализа ресурсы разделены на три основные категории: материальные, нематериальные, человеческие. Рассмотрены такие термины, как “основные способности” и “отличительные компетентности”. Отмечено, что повышение эффективности управления стратегическими ресурсами и способностями предприятия позволяет получить дополнительную прибыль, от чего существенно повышается общая инвестиционная привлекательность и ликвидность предприятия.

Ключевые слова: стратегические ресурсы, способность, интеграция ресурсов, организационные способности, прибыльность, диверсификация, конкурентные преимущества.

Ресурсами предприятия называются средства, которые имеются в наличии для обеспечения предпринимательской деятельности и которые используются и потребляются субъектом хозяйствования для достижения поставленных целей. С позиций предприятия, ориентированного на выработку определенной продукции, ресурсами называются конкретно необходимые для решения хозяйственных задач и осуществления дела источники. Базовым первичным объектом анализа выступают такие ресурсы предприятия, как индивидуальные навыки сотрудников, элементы капитального оборудования, бренды, патенты и пр. Вторым уровнем анализа выступает изучение комбинаций ресурсов, при совместном функционировании которых появляются способности предприятия. Он проводится с целью выяснения того, как создаются конкурентные преимущества предприятия. Однако составление списка ресурсов предприятия может оказаться сложным вопросом. В управленческих и бухгалтерских системах большинства предприятий подобная документация отсутствует, а балансовый отчет искажает картину активов или предоставляет неполным образом¹.

Для детального анализа следует разделить ресурсы по трем основным категориям: материальные, нематериальные, человеческие. Наиболее легко оцениваются и идентифицируются материальные ресурсы, так как в финансовой документации предприятия перечислены и оценены финансовые и физические активы. Тем не менее балансовый отчет предрасположен к искажению стратегически важной информации, а также недо-(пере)-оценке активов. Первоначальная

стоимость активов предприятия мало соотносится с их текущей рыночной стоимостью. Часто критическим вопросом выступает оценка стоимости имущества, приравниваемая в балансовом отчете к капитализированным производственным затратам с учетом амортизации.

Изучение балансовых отчетов - необходимый начальный этап в оценке стратегической ценности активов, но более значим процесс идентификации и анализа факторов, которые определяют содержащийся в ресурсах конкурентоспособный потенциал. Стратегическим значением обладают месторасположение предприятий, их производственные мощности и определенная гибкость производства, которая позволяет предприятию быстро адаптироваться к изменениям структуры и величины товарного спроса. В экономической теории указывается, что ценность каждого долговечного ресурса равняется чистой текущей стоимости денежных потоков, генерируемых данным ресурсом. Для верной оценки этой величины недостаточно знания первоначальной стоимости активов при учете продажной стоимости ресурса или амортизации².

При стратегической оценке материальных ресурсов следует обратить внимание на такие ключевые вопросы, как:

1) возможности рационального использования товарно-материальных запасов, финансов и постоянных активов. В качестве экономии может проводиться сокращение объемов материальных ресурсов, используемых для поддержки или увеличения текущего объема выпуска при текущих объемах тех материальных ресурсов, которые используются. Способность фирмы к созда-

нию добавленной стоимости путем расширения бизнеса зависит от способности руководства рационально сокращать активы, которые необходимы для адекватного функционирования ранее приобретенных бизнесов;

2) возможности, существующие для максимально прибыльного использования активов, которые имеются в наличии. Предприятие может увеличить прибыль от своих материальных ресурсов путем максимальной продуктивности использования. Предприятие может существенно увеличить объемы добычи, производительно и общую прибыльность благодаря применению инновационных технологий или переманиванию эффективного персонала других фирм, практикующих аналогичную деятельность. Если активы высоко оцениваются другими фирмами, может быть достигнуто увеличение отдачи посредством их продажи.

Значение материальных ресурсов, которые составляют оборотный и постоянный капитал, для создания предприятием конкурентных преимуществ и добавленной стоимости постепенно уменьшается, в то время как возрастает роль нематериальных ресурсов. Как правило, нематериальные активы в финансовых документах предприятия не отражаются. В балансовых отчетах европейских компаний могут содержаться такие статьи: условная стоимость при приобретении, капитализированные затраты для НИОКР и объектов интеллектуальной собственности, к примеру патентов, товарных знаков и брендов; в то же время принципы бухгалтерского учета, принятые в США, не позволяют включения в балансовые отчеты предприятий нематериальных активов. Недооценка и отсутствие в балансовых отчетах предприятий нематериальных активов - главная причина нарастающих различий балансовой стоимости предприятий с их рыночной стоимостью. Предприятия с максимально высокими показателями отношения цен акций к балансовой стоимости в расчете на акцию - это высокотехнологичные компании, производящие компьютерную технику, программное обеспечение и медикаменты, а также компании с мощными товарными марками, например, производители товаров краткосрочного пользования широкого потребления.

К репутационным активам относятся товарные знаки и бренды. Их ценность состоит в приверженности к ним потребителя. Материальным выражением ценности такого рода выступает ценовая надбавка, которую потребитель готов платить за марочный продукт в ущерб безымянному продукту или продукту с малоизвестной маркой товара. Предполагаемый годовой доход от

известной товарной марки равняется производству ожидаемой ценовой надбавки и ожидаемого объема продажи. Стоимость товарной марки равняется текущей стоимости прогнозируемого годового дохода, которая рассчитывается с учетом амортизации товарной марки. При расширении ассортимента продукции предприятия и географии его рынков стоимость бренда может возрастать³. Репутацию может иметь как товарная марка, так и само предприятие. Иногда известность предприятия, как гаранта высокого качества продукции, превосходит известность его товарной марки. Среди потребителей репутационные активы известностью не ограничены. Среди сотрудников такое предприятие имеет репутацию честного работодателя, которое предоставляет хорошего уровня заработную плату, льготы и возможность служебного продвижения, а среди поставщиков - надежного партнера, с которым благоприятно долгосрочное взаимовыгодное сотрудничество.

Помимо репутации, важнейший нематериальный ресурс - современные технологии. Главная задача в оценивании таких ресурсов - решение вопроса права собственности. На некоторые из технологических ресурсов предприятия права собственности официально установлены и защищены законом об авторских правах, патентах и коммерческой тайне. Однако иногда становятся неопределенными различия между знаниями, принадлежащими предприятию и его работникам. Также по причине того, что экономическую отдачу от технологий можно оценить только по реальным результатам их применения на практике, чем ближе к фундаментальным научно-технологическим знаниям, тем их стоимость труднее оценить. Часто руководство недооценивает технологические ресурсы и неправильно понимает их значение. Но большая часть фирм с устойчивой прибылью - это фирмы, проявляющие максимальную изобретательность в использовании и охране патентованных технологий.

Со стороны ресурсного подхода человеческие ресурсы проявляются производительными услугами, которые персонал оказывает предприятию при использовании своих знаний, навыков и способностей принимать решения. Человеческий капитал долговечен и создается инвестициями в обучение и образование. Определение и оценка качества и потенциала человеческого капитала предприятия довольно трудная задача. Оцениваются человеческие ресурсы при приеме на работу, показателями производительного потенциала выступают опыт работы и квалификационные свидетельства, для этого используют аттестации. Неудовлетворительные квалификаци-

онные свидетельства, персональные рекомендации и традиционные аттестации все более очевидны как средство оценки производительного потенциала индивидуума. Существующие аттестационные методы не могут обеспечить надлежащего учета командной работы сотрудников. Важное значение придается навыкам коллективного сотрудничества, кроме того, сложно прогнозировать индивидуальный вклад работника. В результате предприятие в оценке потенциала или текущей деятельности работника вынуждено полагаться на субъективные впечатления¹. В последнее время получили распространение более тщательные и систематические способы оценки человеческих ресурсов. Прогрессивные предприятия создают специальные аттестационные центры с целью всесторонней оценки индивидуальных качеств и навыков сотрудников. Следует выделить метод моделирования компетентности, заключающийся в идентификации профиля компетентности, включающего сочетание знаний и навыков, личностных качеств и ценностей, которые ассоциируются с оптимальным выполнением работы с последующей оценкой соответствия качеств сотрудника нужному профилю. Результаты такой оценки компетентности используются для идентификации потребности обучения, для найма, продвижения по служебной лестнице или определения размера вознаграждения. Существенной особенностью моделирования компетентности является акцентирование внимания не на одних профессиональных и технических способностях, но также на социальных и психологических характеристиках, очень важных для активизации профессиональных способностей индивидуума с достижением высокой производительности. Компетентность сотрудников верхнего эшелона эффективно оценивается при помощи следующих критериев:

- достижение поставленной цели, самосовершенствование, инициативность и готовность рисковать и чувство ответственности;
- решение проблем, что включает в себя сбор и оценку информации, систематизированный поиск оптимального решения и вынесение суждений;
- организационная изобретательность, взаимодействие с коллегами, эффективное общение, внушение доверия;
- способность к командной работе и достижению консенсуса, забота о развитии подчиненных и коллег.

Способность сотрудника интегрировать разнородные навыки и соизмерять усилия зависит не только от приобретенных навыков по межличностному общению, но и от организационных спо-

собностей, которые влияют на внутриорганизационный уровень сотрудничества и определяются таким нематериальным ресурсом, как культура организации. Определение термина “организационная культура” встречается разное, но чаще всего оно связано с традициями, ценностями и социальными нормами, существующими в организации. Предприятие с устойчивым благоприятным финансовым показателем обычно характеризуется имеющейся системой эффективных управленческих ценностей, которыми и определяются способы ведения бизнеса⁴. С этой позиции организационную культуру можно рассматривать обладающим значительной потенциальной ценностью, важным стратегическим ресурсом предприятия⁵. Отдельно взятый ресурс редко продуктивен сам по себе. Для продуктивной деятельности требуется тесное взаимодействие всех ресурсов. Под “способностями организации” понимаются способности осуществления того или иного вида продуктивной деятельности. Термины “способность” и “компетентность” используются как синонимы в англоязычной литературе. В зависимости от авторства термин сопровождается различными определениями. К примеру, “отличительная компетентность” обозначает те способности предприятия, по которым оно превосходит конкурентов⁶. Термин “ключевые компетентности” обозначает способности, имеющие для деятельности и стратегии предприятия фундаментальное значение. Причем ключевые компетентности – это те, что вносят огромный вклад в конечную ценность продукции предприятия для потребителя, эффективность производства, создают базу для расширения рынка.

Термины “основные способности” и “отличительные компетентности” ценны тем, что обращают внимание на конкурентные преимущества, поскольку способности предприятия особо интересны по сравнению с аналогичными способностями его конкурентов. Значение имеет производство при наиболее низких затратах максимально качественной продукции, которая бы легко и быстро распродавалась в максимальных объемах. Перед идентификацией отличительных компетентностей предприятия стоит определиться со всеми его способностями. Для изучения способностей следует их классифицировать. К этому вопросу существует два широко используемых подхода: функциональный и ценностный. Выше говорилось, способности предприятия формируются посредством совместно работающих ресурсов. То есть способности иерархически организованы. Связанные с частными задачами способности низкого уровня обычно узкой специализации, способности высшего уровня объеди-

няют в себе специализированные способности низшего. К примеру, способность машиностроительного предприятия производить конкурентоспособную продукцию при низких затратах на производство - крайне сложная способность, требующая интеграции множества узкоспециализированных способностей⁷. Узкоспециализированные, связанные с конкретными задачами способности объединяются в функциональные способности сложного уровня: маркетинговые, способности в НИОКР, производственные и пр. К высшему уровню относятся способности, требующие интеграции широкого спектра функциональных способностей. Способность к инновациям требует интеграции способностей в НИОКР, маркетинге, производстве, управлении финансами и стратегическом планировании.

Несмотря на то, что способности высшего уровня являются объединением способностей низшего уровня, непосредственно интегрированы они быть не могут. Интеграция способностей становится возможной благодаря интеграции знаний индивидуумов. По этой причине способности высших уровней трудносоздаваемы и трудноиспользуемы. Для создания нового продукта требуется интеграция широкого спектра навыков и знаний специализированного характера, в то время как ни один из участников проекта указанными знаниями и навыками в нужной степени не обладает. Для решения данной проблемы используется метод создания межфункциональных проектных команд. Результаты исследований инноваций свидетельствуют о зависимости успеха предприятия от командной способности находить и интегрировать специализированные знания разного рода, которые впоследствии используются для разработки и выпуска нового продукта, к примеру, серьезное достижение промышленных корпораций Японии в создании сложных механизмов координации, которые обеспечивают интеграцию специализированных знаний широкого спектра и существенное сокращение срока разработки новой продукции.

Для создания организационной способности требуется интеграция знаний и навыков сотрудников с материальными и нематериальными ресурсами. Ключевые проблемы управления связаны в этом случае с интеграцией человеческих ресурсов. У каждого индивидуума знания и навыки специализированы. Экономия за счет разделения труда поощряет сотрудников специализироваться в определенных вопросах, на предприятии нельзя найти специалиста, умеющего делать все, что и остальные сотрудники. Возникает потребность в механизме интеграции навыков и знаний⁸. Имеется два основных механиз-

ма передачи: правила и директивы, а также организационные обычаи. Многие эффективные виды деятельности осуществляют команды людей, слаженно работающих при минимальном вмешательстве руководства и устного общения⁹. Организационными обычаями называются повторяющиеся и предсказуемые последовательности координированных действий индивидуумов, которые для большей части организационных способностей выступают базой, управляют прохождением комплектующих и сырья через производственный процесс и т.п. Обработка и распределение заказов, продажа и обслуживание после продажи тоже представляют собой последовательность организационных обычаев или стандартизированных взаимодополняющих процедур. Даже функционирование руководства предприятия включает исполнение организационных обычаев. Основаны организационные обычаи на скрытых знаниях, проявляющихся в рутинной деятельности предприятия, но их описание затруднительно для любого из сотрудников, включая руководство. При условии стабильного внешнего окружения оптимальной координации с высокой эффективностью можно добиться практически без вмешательства руководства предприятия, при помощи ограниченного репертуара организационных обычаев. Стратегия диверсификации имеет такие задачи, как рост, повышение прибыльности и снижение рисков. Несмотря на то, что рост и снижение рисков долго выступали самой распространенной движущей силой диверсификации, к повышению акционерной стоимости они приводят не всегда. Рост, который обеспечивается при диверсификации, больше всего выгоден руководству, заинтересованному в сохранении собственных мест, росте материального благосостояния, усилении власти и повышении статуса¹⁰. Одновременно случается, что вознаграждение и престиж руководства коррелируют не с прибылью, а с размерами предприятия. Зачастую руководство, действуя в собственных интересах, добивается роста в ущерб прибыльности. Такое предпочтение, отдаваемое руководством росту, заканчивается тем, что предприятие инвестирует большую, чем необходимо для повышения прибыльности, долю выручки, отчего отношение рыночной стоимости предприятия к чистой балансовой стоимости понижается до такого уровня, что предприятие делается уязвимым для поглощения¹¹. Способность руководства к преследованию других целей, кроме повышения прибыльности, ограничена такими факторами: для функционирования предприятия в долгосрочном периоде нужно получить отдачу от вложенных капиталов, к тому же руковод-

ство, жертвующее ради других целей прибыльностью, рискует потерять рабочие места по причине утраты доверия акционеров и поглощения предприятия. Снижение рисков является вторым мотивом диверсификации. Бывает “чистая” или конгломератная диверсификация, в случае которой право собственности компании распространяется на большое число независимых бизнесов, поскольку в результате не меняется поток финансов, генерируемый каждым бизнесом. Денежные потоки в бизнесах разного вида слабо коррелированы, поэтому диверсификация приводит к меньшему изменению суммарного потока денежных средств, иными словами, к снижению риска. Подобная ситуация отвечает интересам акционеров. Но это не значит, что диверсификация акционерам выгодна, поскольку снижение рисков можно добиться, осуществляя инвестиции посредством паевых доверительных фондов или диверсифицируя портфели ценных бумаг. Кроме того, альтернативные способы предоставляют более широкую возможность для диверсификации, при гораздо меньших затратах, чем у любой диверсифицированной корпорации.

Транзакционные затраты акционеров намного ниже, чем транзакционные затраты фирм, которые посредством приобретений осуществляют диверсификацию. Приобретающие фирмы несут масштабные затраты, оплачивая услуги юридических консультантов и инвестиционных банков, а также должны платить надбавки, приобретая контроль над независимыми компаниями. Диверсификационное снижение рисков выгодно акционерам в случае несовершенства рынка ценных бумаг, при этом корпоративная диверсификация эффективнее и легче для распределения рисков, чем диверсификация портфелей непосредственно инвесторами. Для заинтересованных сторон особо значим риск банкротства. С помощью диверсификации предприятию с минимальной прибыльностью можно игнорировать циклические колебания прибыли, способные сделать его неплатежеспособным. Тем не менее снижающая риск банкротства диверсификация в большей степени, чем акционерам, выгодна внешним кредиторам. Выгоды, извлекаемые держателями облигаций из снижения рисков, из диверсификации, обусловлены эффектом сострахования¹². Руководство предприятия и другие его работники тоже заинтересованы в стратегии, понижающей риск банкротства. Исходя из предположения, что эффективная корпоративная стратегия служит интересам акционеров¹³, при изучении проектов диверсификации можно применить три теста для определения того, приведет ли диверсификация к реальному повышению роста цен-

ности акций: тест на привлекательность, означающий, что структуры отрасли, выбранной для диверсификации, должны быть привлекательными, или что существует возможность сделать их привлекательными; тест на затраты по вхождению в отрасль, которые не должны поглощать всю ожидаемую прибыль; тест на улучшение, означающий, что в результате диверсификационного слияния усилятся конкурентные преимущества приобретаемой, или приобретающей компании, или одновременно обеих¹⁴.

Если основным источником ценности диверсификации выступает использование связей между бизнесами, которые объединяются, стоит определить, какого рода и как используются эти связи. Рассмотрим такие источники увеличения ценности: рыночную власть, экономию за счет разнообразия ресурсов, интернализации.

1. Рыночная власть. Одной из основных задач антимонопольных органов выступает выявление случаев увеличения прибыли после диверсификации не за счет повышения эффективности, а в связи с усилением рыночной власти. Крупная диверсифицированная фирма использует рыночную власть при помощи трех механизмов:

- демпинговых цен: конгломераты способны искусственно опускать цены ниже себестоимости и в течение длительного периода нести убытки без особого ущерба, такая стратегия вынуждает конкурентов согласиться на поглощение или уйти с рынка;
- взаимных закупок: посредством заключения с деловым партнером соглашения о взаимных закупках диверсифицированная компания может увеличить собственную долю рынка; предпочтение отдается определенным в одной отрасли поставщикам, данные фирмы делаются лояльными потребителями бизнеса конгломерата в другой отрасли;
- взаимной терпимости между конкурирующими на одном рынке двумя крупными конгломератами, без жестких методов конкуренции, влекущих ответные удары на других рынках¹⁵.

2. Экономия за счет разнообразия используемых ресурсов. Если определенный вид входного ресурса используется в процессе производства двух продуктов, а себестоимость вида ресурса постоянной составляющей, то предприятие, производящее эти продукты, делит себестоимость ресурса как постоянную составляющую на больший объем выпуска, таким образом, снижается удельная себестоимость обоих продуктов. Экономия за счет разнообразия появляется по той же причине, что и экономия за счет масштаба. Но есть и принципиальное различие: в пер-

вом случае увеличение объема производства, которое приводит к снижению затрат, получается за счет расширения ассортимента продукции. В зависимости от характера применяемых способностей и ресурсов и получается экономия за счет разнообразия.

3. Экономия за счет интернализации сделок. Вышеописанная экономия за счет разнообразия ресурсов может быть реализована за счет продажи способностей или ресурсов либо продажи другой фирме лицензии на их использование. Многие предприятия получают доход от продаж лицензий другим компаниям, включая конкурентов, на использование разработанных ими технологий. А продажа лицензий использования товарных знаков и технологий за рубежом выступает альтернативой прямым зарубежным инвестициям. Кроме национальных границ, ресурсы и способности могут пересекать и границы между отраслями.

Существует два основных метода получить экономию за счет разнообразия: посредством организации внутри предприятия нового бизнеса или диверсификации, а также посредством рыночных контрактов с другими компаниями. Предпочтительность одного из методов зависит от их сравнительной эффективности. Следует сравнить транзакционные затраты по рыночным контрактам и затраты на управление экономией за счет разнообразия диверсифицированного предприятия. Транзакционные затраты состоят из затрат на переговоры, составление контракта, санкции к нарушителям контракта и мониторинг его выполнения. Затраты на интернализацию включают в себя управленческие затраты на образование и координацию диверсифицированного бизнеса. Продажа лицензий часто является эффективным методом получения прибыли.

В заключение хотелось бы отметить, что повышение эффективности управления стратегическими ресурсами и способностями предприятия позволяет его руководству не просто понизить издержки на обслуживание капитала, но получить дополнительную прибыль от удачного размещения собственных средств, от чего существенно повышается общая инвестиционная привлекательность и ликвидность предприятия. Выбор эффективного и прибыльного варианта довольно сложен и во многом зависит от характеристик ресурсов и способностей предприятия.

¹ Porter M.E. From Competitive Advantage to Corporate Strategy // Harvard Business Review, May-June 1987. P. 46.

² Большухина И.С. Экономика предприятия. Ульяновск, 2007.

³ Там же.

⁴ Porter M.E. Op. cit.

⁵ Barney J.B. Resource-based theories of competitive advantage: A ten year retrospective on the resource-based view // Journal of Management. 2001. □ 27. P. 643-650.

⁶ Там же.

⁷ Porter M.E. Op. cit.

⁸ Marris R. The Economic Theory of Managerial Capitalism. London, 1964.

⁹ Питерс Т.Дж., Уотерман Р.Х. В поисках совершенства. Уроки самых успешных компаний Америки. М., 2010.

¹⁰ Grant R.M. Contemporary Strategy Analysis. Maiden, MA, Blackwell, 1999. P. 365-369.

¹¹ Marris R. Op. cit.

¹² Ross S.A., Westerfield R.W. Corporate Finance. St. Louis, 1988. P. 681.

¹³ Большухина И.С. Указ. соч.

¹⁴ Porter M.E. Op. cit.

¹⁵ Половинкин С.А. Управление финансами предприятия. М., 2006.

Поступила в редакцию 02.10.2014 г.