

Горшков Р.К.

УДК 338:001



Горшков Роман Константинович,
д-р экон. наук,
профессор,
зав. кафедрой «Коммерция»,
ФГБОУ ВПО «Московская
государственная академия
коммунального хозяйства и
строительства» (МГАКХиС),
109029, Россия, г. Москва,
ул. Средняя Калитниковская,
д.30,
grk54@mail.ru

Интеграция рыночного и ресурсного подходов при стратегическом управлении инновационным развитием предприятий

Цель стратегического управления заключается в обеспечении длительного пребывания предприятия на рынке. Предпосылкой этому служат стабильные конкурентные преимущества.

Ключевая проблема стратегического менеджмента состоит в том, что специфические базисные гипотезы дорабатываются до уровня умозрительных рамочных построений, которые сами по себе убедительны и объясняют хозяйственную реальность, но из-за узкого угла зрения не могут служить прочным основанием для рекомендаций в области практических действий.

В эмпирических исследованиях предполагаемые взаимосвязи между отраслевой структурой и рыночным поведением вскрываются лишь условно. В рамках рыночноориентированного подхода спорным остаётся вопрос о том, какие факторы привели предприятие к выгодному позиционированию на рынке и каким образом можно удержать или упрочить эти позиции. Именно эти вопросы представляют предмет ресурсноориентированного подхода.

Ключевые слова: самовоспроизводящаяся система, коллективно-воспроизводящаяся система, конкурентные преимущества, инновационно-ресурсный подход, интеграция ресурсного и рыночного подходов, диверсификационная стратегия, несуществующие рынки.

В планировании коллективно-воспроизводящихся систем возникает сложность: осознанная (конструируя в голове) систему, человеку более естественно проводить границы на карте, нежели артикулировать связи.

В свою очередь восприятие социальных и культурных систем именно как коллективно-воспроизводящихся систем позволяет уловить их непредсказуемость.

Попытка ввести методологию идентификации коллективно-воспроизводящихся систем представлена ниже:

- оценить масштаб и места локализации системы, а не прорисовывать границы;
- сфокусироваться на связях и отношениях;
- наложить элементы самоорганизации системы: локальные и глобальные воздействия, обратную связь и рекурсию, точки напряжений и признаки комплексности;
- определить набор характеристик, позволяющих судить о системе как о развивающейся; определить аттракторы;
- выявить характеристики самовоспроизводящихся систем или коллективно-воспроизводящихся систем, в особенности, касающиеся границ и предсказуемости, определить организацию, структуру; степень закрытости, характер взаимодействия со смежными системами.

Выделяют три подхода к планированию систем (рис. 1.):

1. Метод рационального принятия решений, основанный на полном понимании ситуации и ограничивающийся вовлечением экспертов;
2. Метод вовлечения, основанный на вовлечении в процесс планирования участников, которых коснется изменение;
3. Адаптивные методы: по сути методы, основанные на принципе проб и ошибок, когда делаются небольшие шаги и оценивается, как на это реагирует система.

Цель стратегического управления заключается в обеспечении длительного пребывания предприятия на рынке. Предпосылкой этому служат стабильные конкурентные преимущества. Вопрос в том, как добиться и сохранить их. Множество разных (или по-разному представляемых) теоретических подходов к интерпретации экономической реальности все еще не отвечает потребностям практики в управленческом инструментарии.

Ключевая проблема стратегического менеджмента состоит в том, что специфические базисные гипотезы дорабатываются до уровня умозрительных рамочных построений, которые сами по себе убедительны и объясняют хозяйственную реальность, но из-за узкого угла зрения не могут служить прочным основанием для рекомендаций



Рис. 1.
Карта применимости методов

в области практических действий. На этом фоне ставится вопрос о целесообразном разграничении теоретических рамок для интерпретации (или создания и использования) стабильных конкурентных преимуществ.

Предметом дальнейшего рассмотрения являются именно такие рамки. Это рыночный подход с анализом внешней по отношению к предприятию среды и инновационно-ресурсный подход с анализом внутренних сильных и слабых сторон предприятия. Разнонаправленность указанных подходов служила основанием считать их антиподами, полагать, что использование одного исключает применение другого. В таком противопоставлении нет необходимости. Более привлекательна перспектива интеграции обеих концепций в единых рамках, чтобы учесть различные аспекты конкурентоспособности и использовать преимущества взвешенной точки зрения для стратегического управления предприятием. В результате возникла бы возможность, с одной стороны, объяснить развитие предприятия (в плане интерпретационного подхода) использованием оригинальных ресурсов и специфической конкурентной конъюнктуры, а с другой – разработать при наличии определенной комбинации ресурсов и рыночных условий практические рекомендации для стратегического менеджмента.

Рыночный подход

Отличительным признаком рыночной ориентации является то, что работоспособность предприятия детерминирована рынками сбыта. Сообразно этому особое внимание уделяется привлекательности окружающей предприятия среды как индикатору роста, емкости и качества рынка, а также товарно-рыночному позиционированию по отношению к конкурентам.

Ядро рыночного подхода составляют знания, которые можно извлечь из взаимосвязи между рыночной структурой и результатами деятельности предприятия. В соответствии с парадигмой «структура – поведение – результат» рыночная структура определяет его поведение и тем самым конечные результаты (рис. 2).

Поскольку допускается, что рынки факторов производства являются совершенными, то различия в факторной оснащенности действующих на рынке предприятий вполне возможны,

но могут быть легко сглажены. Тем самым приверженцы рассматриваемого подхода фактически исходят из того, что во всех отраслях действуют квазиоднородные предприятия. Такой глобальный рыночный детерминизм весьма далек от реальности. Для разработки стратегических рекомендаций предполагается также, что лишь предприятия одной и той же отрасли функционируют в условиях одной и той же конъюнктуры. Классический инструментальный рыночный подход включает, например, концепцию продуктового жизненного цикла, концепцию кривой опыта, программу PIMS, а также портфель увязки возможно-

стей и рисков.

В эмпирических исследованиях предполагаемые взаимосвязи между отраслевой структурой и рыночным поведением вскрываются лишь условно. В рамках рыночноориентированного подхода спорным остается вопрос о том, какие факторы привели предприятие к выгодному позиционированию на рынке и каким образом можно удержать или упрочить эти позиции. Именно эти вопросы представляют предмет ресурсоориентированного подхода.

Инновационно-ресурсный подход

Этот подход основан на том, что предлагаемые на рынке сбыта продукты являются результатом принципиального рыночного поведения, что в свою очередь отражает ресурсы и компетенции, которыми обладает предприятие. Ресурсы и продукт становятся двумя сторонами одной медали. Соответственно выдвигается парадигма «ресурсы – поведение – результат». Однако при разработке стратегических рекомендаций возникает опасность замены одной односторонности другой из-за недостаточного учета рыночных условий.

Поскольку предприятие понимается как совокупность оригинальных ресурсов, то логично предположить, что разнородность ресурсной базы – принципиальный признак инновационно-ресурсного подхода. С помощью релевантных конкурентных ресурсов предприятие пытается завоевать и укрепить стратегически выгодные и недоступные для конкурентов рыночные позиции. Для генерации стойких конкурентных преимуществ рассматриваемый подход предъявляет к ресурсам определенные требования.

Неимитируемость. Любой ресурс считается стратегически релевантным потенциалом, если он защищен от имитации конкурентами. Степень защищенности зависит от многих факторов. Так, история развития каждого предприятия всегда самобытна, и попытка конкурента повторить ее за короткий срок путем крупных инвестиций часто не приводит к цели вовсе или приводит к ней с весьма неблагоприятным соотношением «затраты – результат». Возможна также непрозрачность связи между ресурсами и конкурентными преимуществами. Например, хорошо известно, что продукция данного предприятия

▶ обладает отменным качеством, но конкуренту не ясно, с каким ресурсом это связано. Аналогично положение и со взаимосвязью ресурсов, когда только их определенная комбинация приводит к возникновению стабильных конкурентных преимуществ.

Специфика предприятия. С ростом организационной специфики ресурса увеличиваются связанные с его трансфером издержки. С другой стороны, при возрастании количества специфичных для данного предприятия ресурсов возникает угроза потери гибкости. Поэтому важно постоянно контролировать соотношение между квазиинтерным потенциалом какого-либо ресурса (как разницей между его оптимальным использованием на предприятии и субоптимальным применением в альтернативных целях и/или другим участником рынка) и возможной потерей гибкости.

Незаменяемость. Не зависящей от предприятия, но имеющей решающее значение для ценности ресурса является опасность его замены. При незначительных имитационных барьерах можно создать ресурс, аналогичный заменяемому. Труднопреодолимые барьеры заставляют использовать альтернативные формы разработок, при которых равноценный спектр услуг можно обеспечить лишь с помощью совершенно других или по-другому скомпонованных ресурсов.

Способность к увеличению выгоды на рынке. Стратегической релевантностью обладают лишь те ресурсы, которые способствуют созданию стоимости (ценности) на рынке сбыта. Только если потребитель готов оплачивать дополнительную выгоду от используемого ресурса, можно обеспечить успех и тем самым амортизацию вложенного в ресурс капитала.

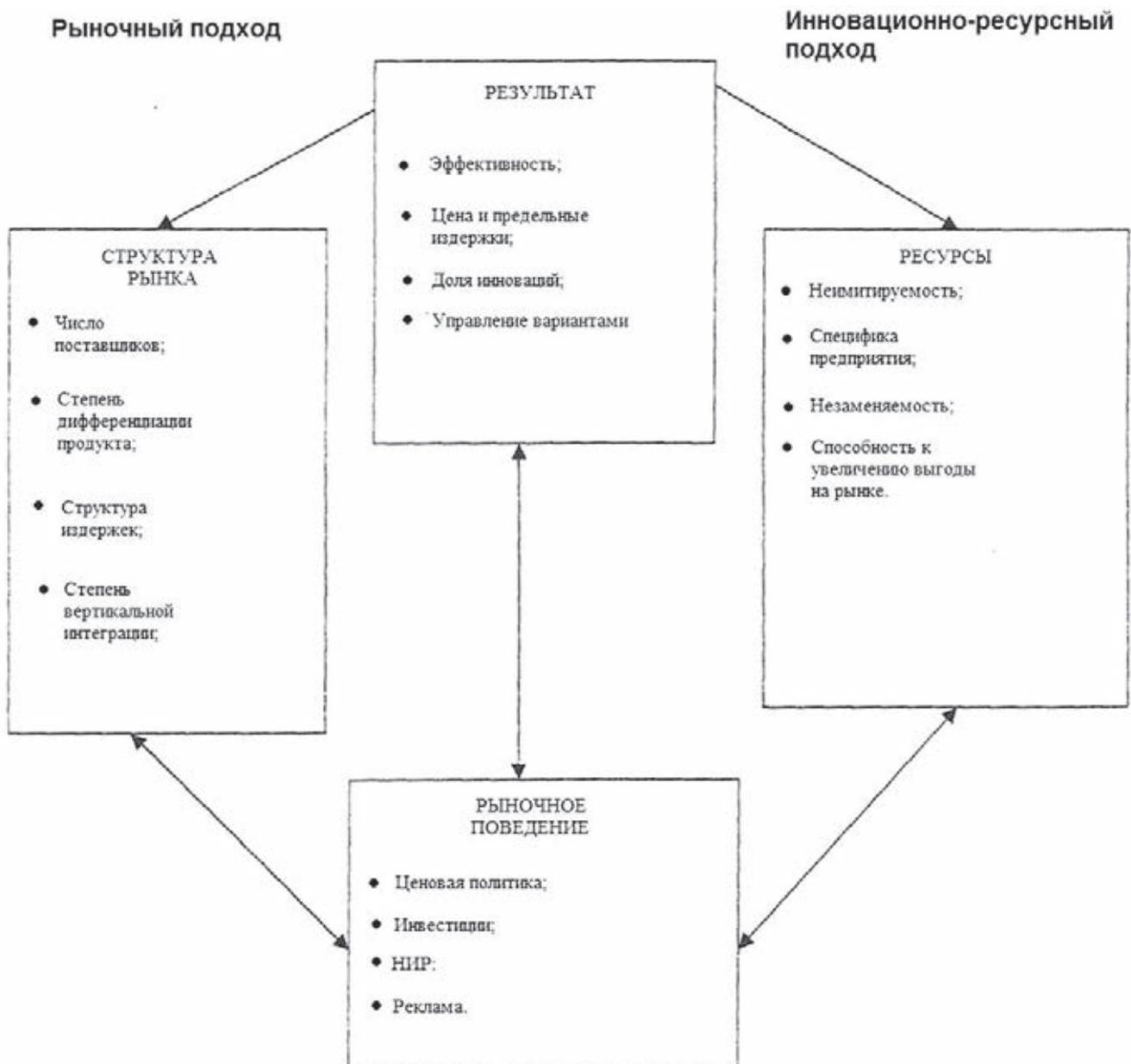


Рис. 2. Взаимосвязь рыночной структуры, рыночного поведения, ресурсов и результатов

После идентификации на предприятии релевантных конкурентных ресурсов следует конкретизировать предпосылки, обеспечивающие долгосрочный успех от их использования. Для этого необходимо провести дальнейшую дифференциацию ресурсов в другом направлении.

Интеграция рыночного и инновационно-ресурсного подходов

Предлагаемый для стратегического менеджмента инструментариум рассчитан преимущественно на сложившиеся рыночные структуры и действующие рынки с высокими темпами роста и небольшими рисками. Отсюда вытекает опасность чрезмерно оптимистичной оценки возможности развития конкурентных позиций предприятия. Эту опасность можно существенно снизить благодаря интеграции рыночного и ресурсного подходов. Принятие во внимание не только продукта, но и генерирующих его ресурсов позволяет менеджеру обрести более детальное знание реализуемой стратегии. Концепция, в которой сопоставляются ресурсы, обеспечивающие конкурентные преимущества (и тем самым производимые продукты), и хозяйственные поля (рынки) предприятия, представляет собой ресурсно-рыночный портфель.

Портфельная концепция проводит различие между имеющимися и вновь разрабатываемыми ресурсами и рынками, для которых могут быть сформулированы две основные стратегии.

Так, с одной стороны, можно использовать имеющиеся конкурентные преимущества, базирующиеся на ресурсах, и расширять их в направлении новых рынков. С другой стороны, руководство предприятия предвосхищает, какой станет потребность в ресурсах на рынках в будущем. Исходя из этого предвидения принимается решение, какие ресурсы и как развивать.

На этом фоне в отдельных сегментах портфеля рекомендуются частные стратегии.

На действующих рынках важно измерить оптимальную степень участия в изготовлении продукта (глубину производственного процесса), чтобы минимизировать издержки и обеспечить определенную рыночную долю. На первый план при этом выдвигаются две цели. С одной стороны, необходимо правильное позиционирование в общем процессе создания ценностей, чтобы добиться снижения издержек производства. С другой, требуется проявить гибкость в организации собственной производственной системы, чтобы укрепить свои конкурентные преимущества за счет широкой и активной инновационной деятельности.

Для достижения этих целей в литературе по менеджменту рекомендуется концентрация внимания на ключевых компетенциях. В сфере производства нужно сохранять только те участки, которые стоят на уровне лучших отраслевых стандартов. Такая позиция может привести к организации быстрого, не обремененного запасами, минимизированного по ресурсам производства. Однако остается под вопросом, насколько подобная смена парадигм, выразившаяся в переходе от сильного увлечения диверсификацией производства в 80-х годах к столь же сильному увлечению передачей части производства на сторону в начале 90-х годов, отвечает ресурсному подходу и оправдана экономически.

Для ответа на этот вопрос нужно более основательно рассмотреть воздействие уменьшения глубины процесса изготовления. С одной стороны, в результате соответствующих мер (особенно при наличии большого числа субпоставщиков системных компонентов) отпадает, как правило, необходимость в сложных процедурах планирования и управления производством.

Наряду с сокращением издержек, обусловленных сложностью производства, повышается гибкость в отношении постоянных затрат, так как потребности в капитальных ресурсах с высокими постоянными издержками снижаются или могут быть переложены на субпоставщиков.

Можно легче и быстрее достичь безубыточных объемов производства, а риски и издержки по сохранению производственных мощностей частично отнести на счет субпоставщиков.

С другой стороны, многочисленные примеры показывают, что при вычленении отдельных частей предприятия теряются жизненно важные компетенции, восстановление которых возможно лишь с многократно возросшими издержками. Возникают две опасности. Во-первых, строгое следование политике передачи части производства на сторону ведет к высокой зависимости предприятия от субпоставщиков, что имеет особое значение с учетом аспекта качества и часто игнорируемого аспекта транзакционных издержек. Во-вторых, опасность в том, что поставщики промежуточной продукции, являющейся связующим звеном между ключевыми компетенциями и конечной продукцией, в долгосрочном плане часто стремятся попасть на рынок конечной продукции и претендуют в качестве конкурентов на свою рыночную долю.

Если в результате сопоставления выпускаемой продукции и имеющихся ресурсов выявляются избыточные мощности, то это может стать предметом решения относительно создания нового подразделения в рамках предприятия или выделения его части в качестве самостоятельной хозяйственной единицы.

Как инструмент увязки продукта с ресурсами может быть использован ориентированный на ресурсы анализ процессной цепочки на базе плана процессных затрат. Такой план, охватывающий множество элементов цепочки, дает представление о материальных и информационных потоках. С его помощью весь производственный процесс можно разложить до уровня отдельных элементов.

Первый шаг анализа состоит в том, чтобы выявить потребность в ресурсах, которая инициирует процесс. После установления спектра услуг каждого процесса дается спецификация ресурсной потребности на базе затратообразующего фактора по каждому субпроцессу. Этот фактор должен определяться так, чтобы он мог привлекаться для отображения общей картины ресурсопотребления. Наконец, составляется временной график использования ресурсов по данному процессу.

С учетом всех частичных процессов вырисовывается общая картина производственной потребности предприятия в ресурсах. Сведя отдельные ресурсы в общий ресурсный «пул», можно повысить прозрачность структурных взаимосвязей. Если затем произвести оценку затрат по всем ресурсным пулам, то появится общая картина издержек ресурсообеспечения. В заключение производится распределение ресурсов в соответствии с потребностями отдельных субпроцессов.

Информационная ценность анализа процессной цепочки с ориентацией на ресурсы, с одной стороны, заключается в обеспечении прозрачности в отношении ресурсной взаимосвязи услуг. Благодаря этому поспешные решения о дезинвестиции в областях, которые синергетически связаны с другими хозяйственными областями, могут быть исключены или их последствия основательнее оценены. С другой стороны, становятся сопоставимыми в плане затрат одинаково структурированные ресурсные пулы. Сравнение наличных ресурсов со спросом на них позволяет выявить реальные избыточные мощности. Это может привести к включению в предприятие новых

▶ видов деятельности или, наоборот, стать предметом решений о передаче на сторону части мощностей.

В целом интеграция ресурсного и рыночного подходов улучшает анализ фактической стратегической позиции предприятия. Решения по избыточным мощностям принимаются на более широкой информационной базе.

Если ресурсоориентированный анализ процессной цепочки выявляет наличие свободных ресурсов, то возникает вопрос об их использовании. Они могут быть применены не только на уже освоенных рынках, но и послужить базой для расширения активности предприятия на других или даже на несуществующих в данный момент рынках. Возможная диверсификационная стратегия может стать предметом многочисленных исследований с самыми разными результатами. Тогда как ранее считалось, что «связанная» диверсификация (т.е. опирающаяся на действующее производство) по сравнению с «несвязанной» обычно приводит к большему успеху, эмпирические исследования часто доказывают обратное или подтверждают отсутствие связи между успехом диверсификации и прежней деятельностью.

Прежде чем принимать решение о выборе диверсификационной альтернативы, ресурсы, обеспечивающие конкурентные преимущества, обычно разбиваются на ряд категорий – материальные, нематериальные, финансовые. Исходным критерием является предположение, что специфика использования ресурса представляет собой решающий фактор для определения вида диверсификации и обеспечения её успеха.

Материальные ресурсы, например, специальные машины, считаются негибкими, и их эксплуатация более целесообразна в связанных с прежней деятельностью областях. То же можно сказать и о некоторых нематериальных ресурсах, например патентах. Другие виды нематериальных ресурсов (кадровое ноу-хау, инновационная динамика) и внутренние финансовые ресурсы применимы в несвязанных областях.

Особенность ресурсного подхода в том, что здесь вид диверсификации ставится в зависимость от гибкости ресурсов. К тому же априорная классификация ресурсов позволяет сделать оценки выгодных направлений дальнейшей диверсифика-

ции. Если ресурсный и рыночный подходы свести воедино, то открывается возможность увязать крайности – специфичность и широкое присутствие на рынке. Концентрация на своих сильных сторонах дает возможность предприятию выступать сразу на многих рынках и застраховаться, таким образом, от циклических колебаний на отдельных рынках.

Когда имеющихся ресурсов недостаточно для сохранения стабильных конкурентных преимуществ, предприятие должно выяснить, какие ресурсы нужно вновь создать. По поводу несуществующих рынков ресурсный подход не обладает интерпретационными возможностями. Если исходить из того, что ценность ресурса в отношении конкуренции определяется характером или требованиями рынков, то становится ясно, почему ресурсный подход может плодотворно использоваться лишь при условии интеграции с рыночным.

Выступая на рынке, предприятие имеет возможность оценить, позволят ли ему имеющиеся ресурсы выдержать конкуренцию. Типичным примером здесь являются попытки на основе детального анализа ключевой продукции конкурентов сделать выводы относительно характеристик ресурсов и требований к ним. Если менеджеры предприятия признают необходимость создания нового, ранее не имевшегося в их распоряжении ресурса, то встает вопрос о форме его развития.

Сначала можно попытаться расширить внутренние ресурсы. П. Рубин предложил модель, позволяющую установить, какую долю имеющихся ресурсов надлежит использовать на развитие новых ресурсов. С ее помощью на весь жизненный цикл предприятия можно не только отследить тенденции развития отдельных ресурсов, но и составить представление относительно преимуществ сохранения или дезинвестирования всей совокупности наличных ресурсов (ресурсных пулов). Модель помогает менеджменту также оценить, располагает ли предприятие вообще необходимыми внутренними ресурсами и на какое время.

Если же наличие ресурсов не отвечает выявленным потребностям, то предприятие вынуждено прибегнуть к внешним источникам ресурсоснабжения. Такой стратегический ход следует иметь в виду и тогда, когда анализ положения конкурентов

из-за отсутствия прозрачности не позволяет определить ресурсы, которые обеспечивают им преимущества.

Наиболее распространенной формой, позволяющей преодолеть несовершенство рынка факторов производства путем организационного обучения и интернализировать жизненно важные компетенции на предприятии, является кооперация. С точки зрения инновационно – ресурсного подхода успех кооперации определяют три компонента.

Во-первых, это прямая ориентированность на обучение, когда предприятие ставит ясную и постоянно

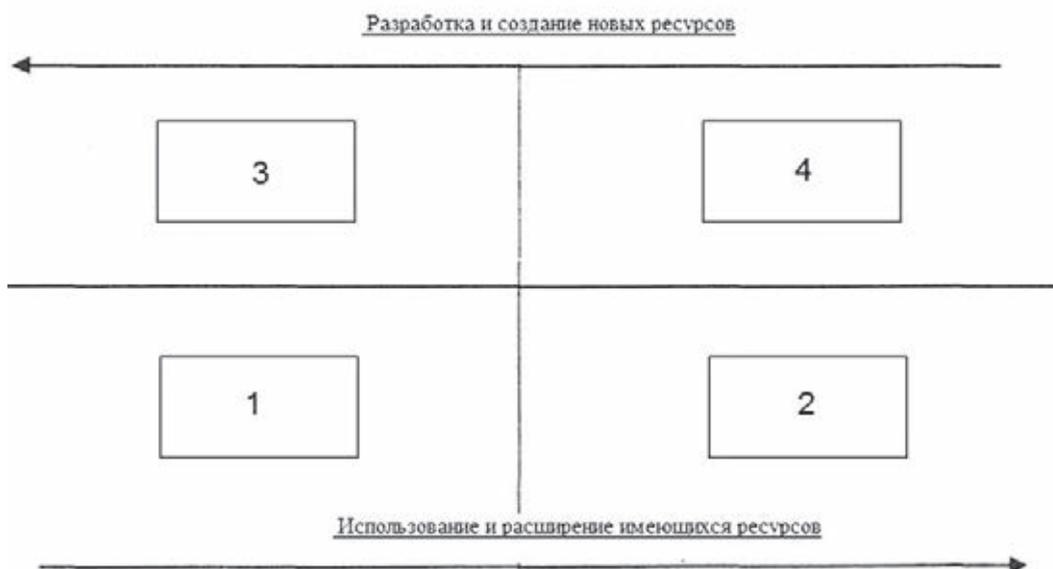


Рис. 3. Ресурсно-рыночный портфель

преследуемую цель расширять собственные способности, а не только использовать знания партнера по кооперации. Во-вторых, предполагается, что знания партнера должны быть по возможности прозрачными, поскольку обе стороны обычно взвешивают, в какой мере они могут делиться или скрывать свои знания. Если они сочтут, что обменный процесс для них равноценен, возможны средне- и долгосрочные кооперационные соглашения. В-третьих, предприятие должно позаботиться о придании способности к обучению конкретных форм, чтобы приобретенные знания могли распространяться внутри предприятия.

Следует отметить, что интеграция рыночного и инновационно – ресурсного подходов должна восприниматься лишь как первый шаг к созданию законченной теории стратегического менеджмента. Значительное преимущество интеграции заключается в сведении воедино отдельных знаний относительно многократно и независимо друг от друга принимаемых решений. Так, сопоставление избыточных ресурсов и потребностей в них позволяет более точно проанализировать реальное стратегическое положение предприятия. Благодаря интегрирован-

ному подходу можно обосновать стратегические рекомендации с учетом нескольких перспектив.

Условием интеграции рыночного и ресурсного подходов является благоприятное соотношение затрат и выгоды от планирования. Разработка простого в использовании интегрированного подхода – предмет дальнейших исследований. Какие критерии соотношения между внутренней и внешней ориентации окажутся решающими, можно определить лишь в каждом конкретном случае и в зависимости от ситуации вовне и внутри предприятия.

Литература

1. Ансофф И. *Стратегическое управление* [Текст]: учебник / И. Ансофф. – М. : Экономика, 1989.
2. Горбунов А.А., Иванов С.Н., Асаул А.Н. *Формирование региональных строительных комплексов в транзитной экономике* [Текст]: монография / А.А. Горбунов, С.Н. Иванов, А.Н. Асаул, под ред. А.А. Горбунова. – СПб : СПбГУЭФ, 1999.
3. Ковалёв Г.Д. *Инновационные коммуникации* [Текст]: монография / Г.Д. Ковалёв. – М. : ЮНИТИ, 2000.

Market integration and resource approach to the strategic management of innovative development enterprises

The purpose of strategic management is to ensure the long-term business in the market. A prerequisite for this is stable competitive advantage. The question is how to achieve and maintain them.

The key issue of strategic management is that the specific base hypotheses are revised to the level of speculative frame constructions, which are themselves persuasive and explain the economic reality, but because of the narrow angle of view can not serve as a solid foundation for the recommendations in the action.

In empirical studies of the alleged relationship between industry structure and market behavior are revealed only conditionally. As part of resource-oriented controversial approach remains the question about the factors that led the company to a profitable positioning in the market and how to maintain or strengthen these positions. These questions are the subject of resource-oriented approach.

Key words: self-reproducing system, the collective-reproducing system, a competitive advantage, innovation and resource-based approach, the integration of resource and market approaches, diversification strategy, non-existent markets.

References

1. Ansoff I. *Strategicheskoe upravlenie* [Strategic Management]. Moscow, Ekonomika Publ., 1989.
2. Gorbunov A.A., Ivanov S.N., Asaul A.N. *Formirovanie regional'nykh stroitel'nykh kompleksov v tranzitnoy ekonomike* [Formation of regional building complexes in the transition economies]. St. Petersburg, StPSUEF Publ., 1999.
3. Kovalev G.D. *Innovatsionnye kommunikatsii* [Innovative Communication]. Moscow, UNITY Publ., 2000.

About the author:

Gorshkov Roman Konstantinovich, Doctor of Economic Sciences, Head of Department of Commerce, Moscow State Academy of Municipal Economy and Construction, 30 Srednyaya Kalitnikovskaya ulitsa, Moscow, Russian Federation, 109029, grk54@mail.ru.