

ИЗМЕНЕНИЯ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ ПРЕДПРИЯТИЯ И СПОСОБЫ УПРАВЛЕНИЯ, ОСНОВАННЫЕ НА ЗНАНИЯХ

П.В. Малыженков

Нижегородский государственный университет

Среда деятельности предприятия характеризуется в последнее время все большей сложностью, что, безусловно, влияет на содержание методов управления ими. Все большее распространение в международной практике получают методы управления, основанные на знаниях. Настоящая статья посвящена анализу этих методов, показывающему их важную роль в достижении предприятием конкурентного преимущества на рынке.

В последние годы произошло значительное повышение степени нестабильности внешней среды функционирования предприятий. Это явление коснулось не всех секторов рынка: отдельные предприятия продолжают спокойно функционировать в стабильных нишах рынка с легко прогнозируемым спросом и нечасто возникающими и легко внедряемыми технологическими инновациями. Однако многие другие предприятия должны работать в условиях неуклонно падающей стабильности внешней среды. Необходимо также отметить, что очень часто сами предприятия всей своей деятельностью способствуют повышению «турбулентности» в тех случаях, когда речь идет о резких колебаниях спроса, например, на товары широкого потребления, вызванных проведением активных рекламных кампаний, или об уменьшении жизненного цикла товаров вследствие политики непрерывного выпуска новых продуктов. Какими бы ни были причины повышения нестабильности окружающей среды, внешними или частично вызванными деятельностью самих предприятий, встает проблема соединения роста производительности с повышением способности к инновациям. Успешно работающим предприятиям удастся лучше по сравнению с конкурентами анализировать состояние внешней среды и находить разумный компромисс между динамичным и статичным развитием [2].

Тесная связь между предприятием и внешней средой заставляет его то прогнозировать поведение ее основных параметров для влияния на них или приспособления к ним, то изменять собственные параметры деятельности, основываясь на уже произошедших изменениях или на результатах прогноза.

Связь между человеческими потребностями, предприятием и средой подводит базу для исследования принципов управления предприятием и их эволюции. При изменении потребностей общества предприятия не могут предлагать неизменные, шаблонные «поведенческие схемы», уже не соответствующие возникающим потребностям и непригодные для их удовлетворения. Они должны переосмысливать процессы своего функционирования, переопределяя управленческие и оперативные методы. Другими словами, новым потребностям должны соответствовать новые предприятия, точнее, предприятия глубоко и радикально обновленные, могущие удовлетворить новые потребности.

Другими словами, мы являемся свидетелями такого явления: сложность, нестабильность, высокая динамичность внешней среды деятельности является ис-

точником новых возможностей, а не угрозой развитию предприятия, ограничивающей его поведение, как логично было бы предполагать.

Тесная связь между качеством управленческих решений и возможностью увеличивать общую стоимость предприятия может показаться логичной, хотя и банальной. Однако, наблюдая внутреннюю природу механизмов управления предприятием, можно сделать вывод о решающей роли грамотной постановки управленческих решений на разных уровнях как оперативного, так и стратегического управления. Недавние исследования в области экономики предприятий ставили себе целью критический анализ современного видения сущности предприятия, формулируя переход от моделей, основанных на эффективности производственных факторов и специализации, к концепции предприятия, основанного на самообучении, на знаниях и компетенции.

Сторонники теории внутренних ресурсов утверждают, что завоевание конкурентного преимущества не основывается ни на структурных характеристиках рынка, ни на первоначальном расположении предприятия в общеконкурентной картине. Эти параметры относятся скорее к выбору рынков и товаров, которые означают окончание конкурентного процесса. Другими словами, в начале процесса принятия решений о размещении предприятия стоят настоящие стратегические решения, ориентированные на формулирование пока еще неопределенной системы предложения [4].

Если ресурсы, как материальные, так и нематериальные, являются необходимыми составляющими процессов экономической деятельности, способности и специфические компетенции каждого конкретного предприятия позволяют не только превратить их в товар или услугу, но также завоевать конкурентное преимущество и, следовательно, большую способность создания стоимости.

Со стратегической точки зрения, т.е. в прикладном аспекте разработки стратегий, основанных на ресурсах, основную роль играют не столько способности и компетенции предприятия, сколько их особенности, отличительные черты, их способность создавать производственные комбинации, могущие реализовывать конкурентное преимущество. Основными характеристиками компетенций, гарантирующих конкурентное преимущество, являются:

- 1) возможность использовать в определенном конкурентном контексте внутренние ресурсы для достижения конкурентного преимущества;
- 2) долгосрочность преимущества, основанного на ресурсах;
- 3) ограниченная переместимость ресурсов от одних субъектов рынка к другим;
- 4) ограниченная воспроизводимость ресурсов;
- 5) расширяемость, т.е. возможность расширить достигнутые конкурентные преимущества на несколько сфер деятельности.

Особые компетенции, из которых может зародиться конкурентное преимущество, связываются, таким образом, не столько с ресурсами (человеческими, технологическими, финансовыми и т.д.), сколько с компетенциями и знаниями, нацеленными на создание стоимости.

Несмотря на достаточно широкое распространение теории ресурсов, в ее адрес высказывалось немало критических замечаний:

1. Не признается важность исторического развития предприятия, часто определяющего его стратегическое поведение и результаты деятельности. Подобная критика, однако, верна лишь частично, поскольку исследователи признают, тем не менее, важность исторических условий, в которых происходило начальное приобретение ресурсов.

2. Подход, основанный на ресурсах, представляет определенные трудности в понимании причинно-следственных связей между ресурсами и компетенциями с одной стороны и конкурентным преимуществом с другой, а понимание механизмов построения конкурентного преимущества тоже довольно сложно. Такой анализ к тому же является неполным, поскольку не может точно объяснить роль предыдущего развития предприятия в преобразовании собственных ресурсов и компетенций в элемент силы успешной стратегии.

3. Факторы успеха и элементы, которые позволяют предприятию завоевать и сохранить конкурентное преимущество, настолько многочисленны, что не могут точно определить те рычаги, которые задействует руководство предприятия для реализации стратегии успеха [5].

Анализ международной экономической ситуации, характеризующейся возникновением трех мировых экономических сил (США, ЕЭС и Япония), показывает, что результат этой борьбы не будет зависеть от конкурентных преимуществ, основанных на ресурсах (природных, финансовых или технологических).

В частности, используется все меньше природных ресурсов на единицу ВВП: в Америке используется все меньше стали, чем даже в 1960, когда ВВП составлял 40% от нынешнего, а революция, произошедшая в науке о материалах, позволяет надеяться на дальнейшее снижение сырья на единицу ВВП; в XXI веке недостаток природных ресурсов может стать преимуществом для некоторых стран, поскольку они смогут их закупать в других регионах (высшего качества и по более конкурентной цене).

Теряет свою решающую роль также наличие финансовых ресурсов. До недавнего времени финансовые ресурсы означали большие объемы инвестированного капитала на каждого работника, что влекло за собой более высокую производительность труда и заработную плату. Теперь же наличие капиталов в стране, оставаясь тем не менее важным фактором, не составляет преимущества по двум причинам. Во-первых, рынок капиталов стал глобальным, что повлекло за собой исчезновение национальных барьеров, разделявших этот рынок. Основных причин такой глобализации три:

1) либерализация, т.е. уменьшение доли участия государства в экономической жизни, прежде всего в области финансов и международных отношений;

2) технологическое развитие, позволяющее быстро перемещать капиталы из одной точки земного шара в другую и облегчающее доступ к финансовой информации на мировом уровне;

3) финансовые инновации, которые позволили развиваться новым инструментам, все менее пригодным на национальном уровне и все более активно используемым на международном уровне [2].

Во-вторых, значимость наличия капиталов снизилась, поскольку мультинациональные компании в состоянии применять прогрессивные производственные структуры, в том числе и в странах с низкой интенсивностью капитала. Инновации в области телекоммуникаций, развитие компьютеров и воздушных перевозок повлекли за собой революцию в логистике, которая делает возможными и экономически выгодными поставки из любой страны. Фабрики по производству электроники в Корее не многим отличаются от японских несмотря на то, что в Японии доход на душу населения в шесть раз превышает аналогичный показатель в Корее. Единственное исключение составляют страны с высокой финансовой задол-

женностью, и высокая степень риска исключает их из сети рынков капиталов. Необходимо также учитывать, что финансовый рынок является глобальным почти исключительно для крупных компаний, в то время как малые и средние предприятия находятся пока еще в зависимости от национальной кредитной конъюнктуры. В любом случае, можно говорить о том, что разница в свободе доступа к капиталам в разных странах значительно уменьшилась.

Технология также не представляет собой фактора ключевого конкурентного преимущества по сравнению с прошлым, когда каждая производственная деятельность имела свою природную локализацию. Хлопок, в частности, выращивался на юге США по причине наличия земли, рабочей силы и благоприятных климатических условий, а обрабатывался в Новой Англии, где в достатке находились капиталы и энергоресурсы.

Семь основных промышленных секторов будущего — микроэлектроника, биотехнология, производство новых материалов, гражданская авиация, телекоммуникации, роботостроение и бытовая техника, компьютеры и программное обеспечение — не имеют четко выраженной природной локализации. Важность заключается не столько в самой технологии, сколько в способности организовывать и координировать финансовые и трудовые ресурсы для ее производства. Научные исследования приобретают свою значимость прежде всего тогда, когда они применяются не к новым товарам, а к технологическим процессам, направленным на получение новых товаров (японский опыт, в частности, показывает, как важно не столько изобрести технологию, сколько суметь ее применить и улучшить). Самое важное — это иметь конкурентное преимущество в применении технологии. Это подтверждается, в частности, тем фактом, что заработная плата инженеров-производственников, когда-то очень высокая, сейчас снизилась по сравнению с экспертами в других секторах. Из генеральных директоров первых 500 мировых компаний 35% работали в сфере маркетинга, 25% — в финансах, 25% занимались организацией производства, 10% — другими секторами и лишь 5% работали на производстве.

Таким образом, можно сделать вывод, что решающее конкурентное преимущество, которое определит результат борьбы между экономическими полюсами будет состоять в компетенциях или умениях для овладения технологиями процессов. Научные исследования и технология сами по себе недостаточны, необходима также высокая степень специализации работы, могущая применять их (с наименьшими, по возможности, затратами) для их преобразования в производство на мировом уровне. В этом и заключается настоящее конкурентное преимущество. Предприятия должны найти рабочую силу, способную реализовывать новые технологии, применять новые приемы контроля качества на основе статистических методов, управлять складскими запасами по принципу «точно в срок», применять системы гибкого производства. Средний рабочий должен иметь гораздо более высокий по сравнению с прошлым уровень образования. В глобальной экономике, когда товары могут производиться даже в странах с невысоким уровнем жизни, предложение труда резко выросло и рабочий, где бы он ни находился, может

предложить только два фактора: или свои умения, или возможность работать за очень низкую заработную плату.

Одно из направлений современного менеджмента — «*knowledge management*», или «управление знаниями» [4]. Оно заключается в разработке программ мероприятий, направленных на развитие процессов создания, запоминания, обмена знаниями в областях управления персоналом, технологии поддержки связи, культуры, поведенческого аспекта. Это новые инструменты управления, которые развиваются на основе знаний, необходимых в процессе работы (проектирование, продажа, производство, маркетинг и т.д.). Использование таких инструментов позволяет уменьшить сроки, повышать качество, поддерживать оперативные процессы и процессы принятия решений, расширять гамму товаров.

Литература

1. Трифонов Ю.В., Горбунова М.Л., Ананьев Ф.Ю. Стратегическое управление в рыночной экономике. Нижний Новгород, 2003.
2. Arcucci F. Le grandi tendenze evolutive del contesto economico-finanziario internazionale // *Economia e politica industriale*. 1995. № 86.
3. Calcagno M. L'evoluzione della nozione di vantaggio competitivo negli studi di strategic management // *Economia & Management*. 1996. № 5.
4. Rebuffo F. Formazione come knowledge creation. Un cambio di paradigma // *Sistemi & impresa*. 2000. № 2.
5. Zanoni A. Tendenze evolutive negli studi di strategia e politica aziendale. *Annali di storia dell'impresa*, 2000.