

ПОСТРОЕНИЕ СТРАТЕГИИ БАНКА НА ОСНОВЕ СИСТЕМЫ КОРПОРАТИВНОГО ОБУЧЕНИЯ

Громова Мария Алексеевна, магистр экономики

Ковалёв Александр Васильевич, к.э.н., доцент

Белорусский национальный технический университет

Maryia Hromava, M.S. in Economics, marygromova@mail.ru

Kavaliou Aliaksandr, Ph.D. in Economics, Associate Professor,

kavaliou.aliaksandr@gmail.com

Belarusian National Technical University,

Аннотация. В статье предложена модифицированная методика построения стратегии организации на основе системы корпоративного обучения в рамках концепции динамических способностей фирмы. Показано преимущество формирования стратегии на основе ресурсного подхода.

Ключевые слова: стратегия, конкурентное преимущество, концепция динамических способностей, корпоративное обучение.

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 различного подхода к процессу формирования стратегии, использования различных методик. 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 стороны, 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 является ответвлением ресурсной концепции, возникшей еще раньше [2]. Исследование источников конкурентного преимущества с позиций концепции динамических способностей фирмы (современного этапа развития ресурсной концепции) представляется наиболее перспективным, поскольку оно основано на эндогенном характере источников преимуществ, отказывается от неправдоподобных допущений, подчеркивает значимость предпринимательского фактора [3]. Парадоксально, но но-

вый этап научного знания не сопровождался сопутствующими изменениями в техниках стратегического анализа и методиках разработки стратегии, соответствующих данному этапу.

Методика построения стратегии с опорой на ресурсы может быть модифицирована и основана на базе системы корпоративного обучения, выступающей в концепции динамических способностей ключевым элементом формирования конкурентного преимущества – способностью фирмы целенаправленно создавать, расширять или изменять свою ресурсную базу.

Исторически первым из подходов к стратегическому анализу явился соответствующий школам планирования и проектирования SWOT-анализ, предложенный в знаменитом Гарвардском учебнике в 1965 году. Получивший широкое распространение среди практиков и консультантов, метод основан на необходимости учета при формировании стратегии факторов внешней и внутренней среды, и подкупает видимой простотой. Безусловным требованием к применению данного метода является регулярность проведения анализа и соответствующие периодические корректировки стратегии. Кроме того, для корректного определения базовой из множества возможных стратегий необходимы дополнительные действия, модифицирующие методику:

- по выявлению ключевого ресурса и проведении анализа именно по отношению всех анализируемых факторов относительно данного ресурса;
- по ранжированию значимости условий внешней среды (как возможностей, так и угроз) для конкретных стратегических целей организации [4].

Подход на основе сегментирования рынка и позиционирования, предложенный М.Портером, также имеет свои преимущества и недостатки. С одной стороны, в условиях, когда компания не имеет стратегического преимущества в издержках, возможности позиционирования на основе дифференцированного продукта, позволяет достичь стратегических целей. Однако с другой стороны, стратегия на основе позиционирования во внешней среде имеет методологическое противоречие: в таком случае подобная стратегия доступна всем участникам рынка, и её 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. Происходящая реконструкция рыночного пространства может приводить даже к возникновению новых отраслей.

Ресурсная концепция исходит из того, что неоднородность фирм и их результатов может быть устойчивой из-за обладания уникальными ресурсами и организационными способностями, которые являются источниками экономических рента и определяют конкурентные преимущества конкретных фирм. При этом ресурсы рассматриваются не в широком аспекте как факторы производства, а как специфические для фирмы активы, трудные для имитации.

Методика разработки стратегии на основе ресурсной концепции предусматривает ряд последовательных шагов [5]:

1. *Идентификация и классификация ресурсов.* На этом этапе происходит реконструкция ресурсов в соответствии с любой из принятых классификаций, при этом важно выделить именно те ресурсы, которые могут стать основой стратегического конкурентного преимущества. В качестве значимого для этого фактора выделяют ограничение конкуренции *ex-ante* (текущая цена ресурса должна быть ниже, чем дисконтированная величина приносимой им в течение срока использования добавленной стоимости) и *ex-post* (невозможность прямого копирования).

2. *Оценка ресурсов* по важности и в сравнении с конкурентами. Степень важности ресурса удобно анализировать по методике VRIO (*value, rarity, imitability, organization*), предложенной Барни, в соответствии с которой основой для получения долгосрочного устойчивого конкурентного преимущества /генерирования рента являются ресурсы ценные, редкие, трудные для имитации и способные быть организованными / сочетаемыми с другими.

3. *Определение стратегических направлений и соответствующих им ресурсов.* Сопоставив данные аспекты, разрабатывается стратегия, которая наилучшим образом использует ресурсы и способности относительно внешних возможностей, и формулируются стратегические цели организации. Вырабатываются инструменты по приобретению, развитию и защите стратегических ресурсов.

Подобный подход имеет несомненное преимущество по сравнению с альтернативными, поскольку методологически непротиворечиво опирается на внутреннюю часть организации. Нам представляется, что переход к концепции динамических способностей способен развить изложенную выше методику. Модификация позволяет расширить подход к построению стратегии именно с точки зрения стратегических действий в отношении ресурсов / способностей / компетенций компании.

На *первом этапе* идентификации подлежат не только ресурсы, но и способности фирмы. Что организация делает эффективнее по сравнению с конкурентами? Какие именно ресурсы обеспечивают данное преимущество?

На *втором этапе* ресурсы, способности и компетенции фирмы не только группируются по степени стратегической важности, но и анализируются на предмет возможной организации в кластеры, способные обеспечить синергетический эффект. В концепции динамических способностей ресурсы в значительной степени генерируются за счет организационного обучения.

Наконец, на *третьем этапе* важно разработать действия по организации корпоративного обучения – определить направления, группы сотрудников, требуемые компетенции, типы и формы обучения.

Если конкурентным преимуществом современной компании является быстрота реакции на изменения, то несомненной мегаспособностью фирмы (особенно в сфере с меньшей значимостью материальной составляющей, а

большей важностью человеческого потенциала организации) будет являться система управления знаниями, а способностью – система корпоративного обучения. Кроме того, ключевым отличием ресурсной концепции от концепции динамических способностей является природа генерируемых рент – рикардрианские, основанные на обладании ресурсами, в первом случае, и шумпетерианские – предпринимательские во втором. Это требует создания уже сегодня процессов, которые обеспечат конкурентоспособность на завтрашних рынках – и данное обстоятельство также выдвигает на передний план систему обучения. Человеческий капитал становится основным конкурентным преимуществом фирм на рынке XXI века, поэтому руководители фирм все чаще начинают инвестировать в развитие кадрового потенциала. В 2012 году компании из стран «большой двадцатки» инвестировали в повышение квалификации своих сотрудников около 400 млрд. долл.; лидерами таких вложений были страны США, Германия, Франция.

В Беларуси банки являются лидерами рынка по организации систем внутреннего обучения. При этом используются как внешнее обучение (тренинги, семинары, направление на программы с получением степени, включая MBA), так и внутреннее (как с привлечением внешних преподавателей и бизнес-тренеров, так и силами собственных сотрудников). Обучение направлено как на развитие общеуправленческих, так и узкоспециальных компетенций. Существует интересный опыт вербализации неявного знания с распространением его среди всех задействованных в данном секторе сотрудников.

При этом стратегия пока не в полной мере опирается на систему обучения как источник конкурентного преимущества – скорее, стратегия в отношении человеческих ресурсов является производной функциональной от базовой стратегии. Однако модифицированная методика построения стратегии в соответствии с концепцией динамических способностей фирмы является эффективным инструментом стратегического анализа и создает возможность достижения устойчивого конкурентного преимущества именно на основе управления знаниями и системы корпоративного обучения.

Список использованных источников

1. Тис, Д.Дж. Динамические способности фирмы и стратегическое управление / Д.Дж.Тис, Г.Пизано, Э.Шуен // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия Менеджмент. 2003. – № 4. – С. 133-183.

2. Прахалад, К.К. Ключевая компетенция корпорации / К.К. Прахалад, Г. Хамел // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия Менеджмент. 2003. – № 3. – С. 18-44.

3. Громова, М.А. Источники конкурентного преимущества: взгляд школ стратегий / М.А.Громова // Наука и техника. – 2019. – № 1. – С. 82 – 88.

4. 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.

5. Grant, R. Contemporary strategy analysis / Robert M.Grant. 7th ed. Chichester: John Wiley & Sons Ltd., 2010. – 499 p.