

# **Международное исследование стратегических компетенций предприятия**

В. Пфау, К. Йенш, Ш. Манглиерс, А. Большаков

/Под ред. И. Беляева, В. Пфау  
- М.: Финансовая академия, 2009

## **Краткое изложение содержания работы**

В последние годы российские компании все чаще заявляют о себе как об активных и влиятельных участниках мирового рынка корпоративного контроля. Приобретение активов за рубежом, создание инфраструктурных объектов для упрочения своих позиций на мировых рынках, вовлеченность в сферу международной конкуренции – все это свидетельствует о повышенной экспансионистской деятельности отечественных интегрированных корпоративных структур, об их стремлении участвовать в формировании стратегии мирового экономического развития.

В современном мире способность влиять на ход глобальных процессов зависит, прежде всего, от стратегического потенциала национальной экономики, а следовательно, и от качества стратегических компетенций предприятий, составляющих основу различных отраслей. Таким образом, важнейшей научной задачей является исследование истоков стратегического превосходства одних предприятий и анализ причин провала долгосрочных стратегий других. Причем зарубежный опыт может стать одним из основных источников эмпирических данных в такого рода исследованиях.

Данная книга посвящена изучению феномена стратегической компетентности. Особый интерес представляет сравнительный анализ национальных систем стратегического менеджмента таких разных стран, как Россия и Германия. В книге подробно рассматриваются все аспекты практической реализации модели стратегического управления, вырабатываемой каждой компанией самостоятельно, с учетом наличных ресурсов и целей, устанавливаемых в соответствии с ситуацией, сложившейся в той или иной отрасли. В исследовании предметно и целенаправленно анализируются структурные компоненты бизнес-стратегии – и с точки зрения человеческого капитала, и с позиций рационального использования внешних факторов.

Для целей более точного определения предмета исследования необходимо разделять понятия «стратегическая компетенция» и «стратегическая компетентность». Стратегическая компетенция – это совокупность знаний, навыков, умений и

способностей, которые могут способствовать успеху; другими словами, это потенциальная способность к эффективному действию. Стратегическая компетентность – это способность последовательно и четко проводить стратегическую линию, намеченную в миссии компании; это не потенциальная, а реализованная способность находить оптимальные решения управленческих задач. И тот, и другой термин относятся к числу основополагающих в науке стратегического менеджмента.

Стратегический менеджмент представляет собой область прикладных исследований, аккумулирующую высшие достижения теории и практики управления. Именно на уровне стратегии формируются механизмы координации деятельности подразделений компании и выстраивается иерархия задач, от решения которых зависит успешность предприятия. Выработка стратегии компании является первичной задачей руководства, поскольку на этой стадии определяются принципы, которые в дальнейшем станут ориентиром при принятии тактических решений, а также в ходе оперативного управления. Стратегический менеджмент изучает закономерности и принципы формирования корпоративной стратегии (долгосрочной программы действий), возможности создания условий для ее реализации, разрабатывает методы оценки эффективности стратегической линии предприятия. В первую очередь, речь идет о бизнес-планировании, которое является прерогативой топ-менеджмента.

Для того чтобы изучить, как функционирует система управления, насколько успешно реализуется сформированная руководством бизнес-структуры стратегия, необходимо располагать информацией, источник которой должен находиться внутри компании, а не вовне.

Авторам представленной работы удалось соблюсти данное условие. Фактологическую базу исследования составили результаты анкетирования сотрудников высшего и среднего звена российских и немецких предприятий. После первичной статистико-аналитической обработки эмпирические данные были использованы для построения гипотез, объясняющих те экономические явления, которые были выявлены в ходе изучения управленческой практики.

Стратегический менеджмент – комплексная наука, включающая несколько обособленных областей: управление знаниями, стратегическое планирование, ретроспективный отраслевой анализ, исследование корпоративной культуры (в том числе и с учетом национальной специфики). Поэтому в учебно-практическом пособии уделяется внимание каждой из вышеуказанных сфер, имеющих определенные особенности.

В первую очередь, авторы пособия сосредоточились на выявлении базовых характеристик систем стратегического менеджмента в российских и в немецких компаниях. В частности, были изучены внутрифирменные уровни стратегического планирования, элементы корпоративных стратегий, периодичность определения целей компаний, практика применения инструментов стратегического анализа, типы участников процесса стратегического планирования, стратегические ориентиры предприятий, а также факторы макросреды предпринимательства: риски появления новых конкурентов, уровень конкуренции и темпы роста отрасли.

Большое внимание в книге уделено выяснению сходств и различий в организации управления внутрифирменным знанием на российских и на немецких предприятиях.

Знания, составляющие интеллектуальный потенциал предприятия, традиционно подразделяются на «открытые», «явные» (explicit) и «скрытые», «неявные» (implicit). «Открытые» знания – это разного рода техническая информация: схемы, расчеты, чертежи, стандартизированные процедуры управления производством. «Открытые» знания могут быть переданы одним партнером и усвоены другим без труда.

«Неявное» знание не может быть выражено посредством формул, диаграмм, словесных описаний или инструкций, не поддается тиражированию, его можно передать лишь через личный контакт. Это, к примеру, уникальный опыт антикризисных менеджеров или близкая к интуитивной способность некоторых аналитиков прогнозировать тенденции развития рынка.

Следуя вышеизложенной теоретической схеме, в рамках которой принято различать явное и неявное знание, авторы исследования с помощью статистического инструментария исчисляют степень доступности наличных знаний для сотрудников компаний (например, посредством подключения к локальной корпоративной сети). Важно отметить, что в книге исследуется место управления знаниями в науке стратегического менеджмента, оценивается влияние информационного менеджмента на успех предприятия. Отдельные параграфы посвящены рассмотрению оперативного и стратегического управления знаниями, анализу роли менеджера знаний, выявлению барьеров на пути распространения информационных потоков и прочим значимым вопросам.

Интерес представляет авторская концепция создания и обслуживания базиса знаний. Базис знаний – это совокупность информационных ресурсов предприятия, составляющих основу его стратегической компетентности. К числу критериев оценки базиса относятся: соотношение между явным и неявным знанием в совокупном объеме

информационных ресурсов; качество криптографических механизмов, обеспечивающих сохранность конфиденциальных данных; тип носителей информации (электронные или бумажные); наличие или отсутствие ноу-хау, которые в случае необходимости могут стать объектом коммерциализации; совместимость программного обеспечения, используемого предприятием, с программами потенциальных конкурентов. Последний фактор особенно важен. Именно адаптивность, гибкость информационной системы является гарантией ее устойчивости в долгосрочной перспективе.

Авторы отмечают необходимость участия сотрудников предприятия в поддержании работоспособности внутрикорпоративной компьютерной сети. Количественное приращение и качественное улучшение базиса знаний во многом зависит от инициативности персонала. Роль работников в создании базиса знаний, по представленным в книге данным опросов, велика на немецких предприятиях (более 55%). В России около 55% работников заявляет о невозможности участвовать в управлении знаниями. Тем не менее, на 40% российских предприятий действует система поощрения сотрудников, занимающихся повышением квалификации в течение рабочего времени (в Германии эта цифра составляет 50%). На каждом втором российском предприятии существует процедура предварительной оценки наличествующих знаний при принятии управленческих решений, в Германии таких предприятий значительно меньше – 38%.

В целом, можно констатировать схожесть немецкого и российского подходов к созданию и приумножению технологических знаний и управленческих навыков.

Отдельный раздел книги посвящен определению степени влияния культурных факторов на стратегическую компетенцию компаний. В книге предпринята попытка создания «культурных образов» России и Германии, под которыми понимается совокупность наиболее существенных характеристик менталитета предпринимателей и наемных менеджеров, а также факторов внешней среды и способов организации каналов обмена знаниями как внутри предприятий, так и между партнерами. Большое значение имеет преобладающий в корпоративной культуре тип отношений между сотрудниками – индивидуалистический, коллективистский или смешанный.

Выводы, полученные учеными, могут показаться неожиданными. Так, немецкие компании оказались в большей степени нацеленными на соблюдение интересов коллектива как целостного организма, в то время как в России сильнее индивидуализм и, как следствие, высока степень личной ответственности. Возможно, такой результат в

большей степени связан с самооценкой респондентов, нежели с реальными особенностями их поведения. Так или иначе, авторам удалось соединить требования математической точности с объективностью трактовки полученных цифр.

Взвешенность при анализе эмпирических данных декларируется учеными в параграфе, посвященном разъяснению методологической базы исследования. Ключевыми понятиями авторской концепции стратегической компетентности являются «знание», «умение» и «действие». Теоретическая модель стратегической компетенции строится на сочетании технократического (анализ медийных носителей информации, исчисление вероятностей возникновения рисков, связанных с воплощением в жизнь разработанной руководством стратегии) и организационного (анализ процедур выстраивания иерархии подчинения в структуре управления, изучение поведения сотрудников как носителей знаний) подходов к изучению данного феномена.

Книга содержит массу достоверных фактов и ценных наблюдений, позволяющих сделать вывод о перспективности и взаимовыгодности российско-германского экономического сотрудничества. Не зря в качестве объекта исследования выбраны предприятия этих двух стран. Собранный в ходе исследования материал может быть использован для обоснования необходимости и осуществимости сотрудничества России и Германии в области корпоративного строительства. Высокий потенциал и инвестиционная привлекательность совместных проектов подобного рода становятся очевидными при внимательном изучении представленных в книге результатов опросов. И российские, и немецкие бизнесмены ориентированы на ускоренную модернизацию, на приращение внутрифирменных знаний и открытость новым контактам, в том числе и трансграничным.

Перспективными являются следующие направления российско-германского экономического сотрудничества:

- Организация бизнес-ассоциаций и предпринимательских союзов, цель деятельности которых – способствовать интенсификации международного сотрудничества и адаптации немецких компаний в России, а российских – в Германии.
- Совместная реализация благотворительных проектов с целью привлечения внимания к проблемам корпоративной социальной ответственности. Дополнительная задача – создание сети социально ответственных компаний, с тем чтобы те предприятия, которые соблюдают принципы корпоративного

поведения, соответствующие основам этики бизнеса, имели преимущественное право участвовать в реализации международных проектов.

- Реализация российско-германских образовательных программ, направленных на подготовку специалистов в области стратегического менеджмента.

Таким образом, последовательное развертывание всесторонней программы сотрудничества России и Германии, обусловленное совместимостью корпоративных культур, наличием благоприятных условий для реализации инновационных проектов и подходящего инвестиционного климата, представляется перспективной задачей постсоветского периода развития российской экономики, уже находящейся на стадии реализации. В данном пособии представлены актуальные статистические данные и уникальные эмпирические обобщения, которые, несомненно, вызовут интерес не только в научной среде, но у предпринимателей, осознающих важность исследования стратегической компетенции предприятия.

Сбор информации для исследования стратегических компетенций предприятий Германии и России провела кафедра «Экономика предприятия и управление предприятием» Технического Университета Клаусталь под руководством профессора Вольфганга Пфау. На основе полученных данных группой ученых Финансовой академии при Правительстве РФ и Технического Университета Клаусталь был произведен сравнительный анализ стратегических компетенций российских и немецких компаний и определено влияние культурных различий на процесс стратегического управления. Книга написана в форме изложения результатов исследования (с сохранением всех атрибутов научного текста), что, несомненно, повышает его познавательную ценность.