

## РЕЦЕНЗИИ

*В. С. Катъкало*

### **ОБУЧЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОМУ УПРАВЛЕНИЮ НА ОСНОВЕ КОНЦЕПЦИИ КОМПЕТЕНЦИЙ: УСПЕШНЫЙ РОССИЙСКИЙ ОПЫТ**

Рецензия на учебное пособие:

*Гурков И. Б.* Стратегический менеджмент организации: 2-е изд., испр. и доп. М.: ТЕИС, 2004. 239 с.

Одной из главных особенностей развития российского бизнеса после выхода из кризиса 1998 г. стал взрыв интереса к стратегическим аспектам управления. На фоне роста конкуренции на внутреннем рынке и интеграции в мировое хозяйство эта тенденция, очевидно, будет усиливаться. Национальный рынок бизнес-литературы чутко откликнулся на активизацию спроса на знания по стратегиям фирм — сегодня библиография отечественных учебных изданий по стратегическому менеджменту имеет десятки наименований. К сожалению, большинство этих книг являет собой тривиальный пересказ идей западных авторов без какой-либо связи с российскими экономическими реалиями. Удручает и то, что читатель обычно здесь не знакомится с новейшими концепциями стратегий — ему навязываются в качестве высшей истины воззрения и инструменты школ планирования, проектирования и позиционирования, разработанные 20–40 лет назад и уже отошедшие на периферию мировой теории и практики менеджмента.

Для развития исследований и практики стратегического управления в нашей стране ценно не только знание мозаики имеющихся концепций стратегий, но и углубленное изучение самых актуальных из них для условий конкуренции XXI в. Это касается прежде всего одной из центральных стратегических проблем: выяснения сравнительной важности внутренних и внешних (относительно границ организации) источников конкурентных преимуществ. С начала 1990-х гг. в теории стратегического управления до-

минирует первая из этих трактовок — так называемый ресурсный подход [Катькало, 2002]. В работах основных представителей этого направления управленческой мысли (Дж. Барни, Б. Вернерфельт, К. К. Прахалад, Д. Тис, Г. Хамел и др.) обосновываются и развиваются достоинства концепции фирмы как портфеля организационных компетенций, а не как портфеля бизнес-единиц.

Сегодня содержание и рецепты ресурсной концепции стоят на повестке дня лучших российских фирм. Недавнее исследование Ассоциации менеджеров России и компании Accenture показало, что рост их бизнеса все меньше зависит от внешней среды и все больше — от эффективности использования внутренних ресурсов [Глобализация..., 2003]. Все чаще именно встроенные в организацию управленческие компетенции, а не доступные в принципе на рынке ценные физические и нематериальные ресурсы (новейшее оборудование и сильные брэнды) оказываются залогом отличительных преимуществ отечественных фирм в борьбе не только с иностранными, но и «домашними» конкурентами.

Между тем в мировой литературе по ресурсной теории существует серьезный разрыв между солидным количеством и качеством концептуальных работ (ответ на вопрос «что?») и пока скромным багажом учебной литературы по стратегическому управлению на основе этого подхода (ответ на вопрос «как?»). Можно выделить, пожалуй, лишь учебник по корпоративным стратегиям Д. Коллиза и С. Монтгомери [Collis, Montgomery, 1997] и выдержавший уже четыре издания учебник Р. Гранта [Grant, 2002]. В немалой степени ситуация объясняется методологическими трудностями операционализации ресурсной концепции [Уильямсон, 2003].

Сказанное делает особенно значимой и своевременной попытку одного из ведущих российских специалистов по стратегиям фирм, профессора И. Б. Гуркова сделать первое отечественное учебное пособие нового поколения по стратегическому менеджменту — на основе концепции компетенций. Этот амбициозный проект оказался весьма успешным как в аналитическом, так и в инструментальном аспектах. Несомненно, что такой комплексный положительный результат стал возможен во многом благодаря развитию автором собственной (отличительной для современного профессионального преподавателя бизнес-дисциплин) компетенции, состоящей в синтезе знаний и навыков преподавателя, исследователя и консультанта. И. Б. Гурков обобщил в рецензируемой книге свой многолетний опыт преподавания стратегического менеджмента и смежных дисциплин в Высшей школе экономики и Академии народного хозяйства, научных исследований менеджмента отечественных предприятий (вопросы собственности и контроля, инновационной активности и др.) и консультирования российских и иностранных компаний.

Задача настоящей рецензии второго (2004 г.) издания учебного пособия **И. Б. Гуркова «Стратегический менеджмент организации»** (термины «стратегический менеджмент» и «стратегическое управление» понимаются в книге как синонимы) лишь отчасти облегчается высокой оценкой рынком ее первого (2001 г.) издания (весь тираж разошелся за 15 месяцев). Дело в том, что период между двумя изданиями был отмечен быстрым «взрослением» российского бизнеса, нарастанием его интереса к проблематике стратегического управления, организационного развития компаний, нематериальных активов. Данные вопросы были гораздо менее актуальны во второй половине 1990-х гг., когда собирался материал и формулировались тезисы первого издания книги. Все эти обстоятельства при повторном издании имели особое значение, поскольку данное учебное пособие предназначено для практикующих менеджеров, гораздо более чувствительных (чем студенческая среда первого высшего образования) к адекватности учебных материалов реальному бизнесу.

Не внося принципиальных изменений в общую логику и инструментарий учебного пособия, автор очень хорошо справился с основными задачами его «доводки» в заданных условиях. *Во-первых*, он умело учел быстро прогрессирующий уровень базовых профессиональных знаний российских менеджеров, устранив уже ненужное сегодня детальное прописывание тривиальных положений и усилив рассмотрение более современных концепций. Например, верным ходом автора было снятие отдельного раздела, посвященного SWOT-анализу (он теперь изложен менее подробно), и введение специального раздела «Прогнозирование реакции стейкхолдеров». Помимо уточненного баланса исходных и передовых концепций стратегий, отметим, *во-вторых*, как безусловно положительную особенность второго издания, явно большее внимание, уделенное здесь вопросам реализации стратегий, в том числе и путем реструктуризации ряда глав книги. *В-третьих*, в повторном издании дальнейшее развитие получила одна из сильных сторон работы И. Б. Гуркова — активное использование российских (большинство их подготовлено автором) и иностранных кейсов и мини-кейсов. Материалы ряда основных кейсов, представленных в первом издании, были обновлены по данным 2002–2003 гг., а другие — заменены на более репрезентативные с учетом профиля соответствующих глав.

Несмотря на объемную проблематику курса «Стратегический менеджмент», рецензируемое пособие компактно по размеру (239 страниц), что не только является следствием отточенного и емкого авторского стиля изложения, но и представляется вполне естественным для довольно новаторской трактовки автором этой учебной дисциплины. Книга состоит из предисловия, шести глав и заключения. Для жанра учебного пособия особенно

ценно наличие блока справочных материалов (списка дополнительной литературы, информационных ресурсов сети Интернет, краткого глоссария) и комментариев для преподавателя к каждой главе. Далее рассмотрим и прокомментируем содержание каждой главы книги.

Вводный раздел учебного пособия, получивший во втором издании статус *первой главы*, назван «*Введение в стратегическое управление*». Изложенные здесь исходные тезисы — например, о неверности сведения стратегического управления к стратегическому планированию; о том, что стратегическое управление есть не только искусство, но и наука — выгодно профессионально отличают данную книгу от многих других отечественных учебных изданий, где еще не преодолены противоположные (и устаревшие) суждения. Отраднo, что во втором издании автор изъясил из раздела «Понятие стратегического управления» пассаж об интуитивных и спонтанных аспектах стратегий — он явно диссонировал с основной логикой книги. Еще одно полезное изменение: во вводную главу добавлен в качестве завершающего раздел «Алгоритм разработки стратегии».

Следует подчеркнуть, что заявленная в названии учебного пособия склонность автора рассматривать не только коммерческие фирмы, подкрепляется уже на первой странице основного текста бесспорным тезисом о том, что в современном мире все типы организаций нуждаются в разработке стратегии (с. 9), и находит развитие в дальнейшем тексте. Показателен, например, мини-кейс «Маринский театр переходит из аутсайдеров в лидеры» в четвертой главе.

Отметим, однако, что во вводной главе нуждается в явном усилении раздел «Теории стратегического управления», половина которого пока посвящена глубокой предыстории вопроса, и в котором вместо ожидаемого хотя бы беглого обзора современных теорий предложена крайне скудная информация из работ, содержащих их классификации.

*Вторая глава «Корневые компетенции фирмы»* задает концептуальную основу всему последующему изложению. Как известно, концепция компетенций была введена в современную теорию стратегического управления благодаря классической статье 1990 г. К. К. Прахалада и Г. Хамела «Ключевая компетенция корпорации». Эти ученые считали ключевыми те компетенции, которые, во-первых, вносят наибольший вклад в повышение ценности продукции фирмы для конечного потребителя или экономической эффективности, с которой данная ценность ему доставляется, и, во-вторых, обеспечивают основу проникновения на новые рынки. И. Б. Гурков исходит из разделения компетенций фирмы на корневые и ключевые. Под первыми он понимает «знания, умения и связи фирмы, позволяющие ей добиваться стратегического преимущества на одном или нескольких рынках» (с. 26), под вторыми — «навыки, умения и связи, необходимые для

устойчивой работы на данном сегменте» (с. 34). «Корневые компетенции» в трактовке Гуркова соответствуют в основном принятому в русском деловом новоязе переводу термина Прахалада и Хамела «core competence» как «ключевые компетенции».

Концепция компетенций в интерпретации автора рецензируемой книги очень интересна и способствует изучению на единой теоретической основе корпоративных и конкурентных стратегий, обычно концептуально мало связанных в учебниках по стратегическому управлению. Специальный раздел этой главы посвящен центральной проблеме корпоративных стратегий — выбору сфер деятельности фирмы на основе корневых компетенций.

*Третья глава «Позиционирование бизнеса» и четвертая глава «Определение стратегического типа бизнеса и построение функциональных подсистем бизнеса»* посвящены решению вынесенных в их названия проблем стратегий бизнес-уровня на основе логики ключевых компетенций. Сначала автор детально знакомит читателя с методикой определения истинного экономического положения фирмы по отношению к ее конкурентам на рынке и в отрасли. Здесь вводятся понятия матриц потребителя и производителя. Затем предметом четвертой главы становится определение возможных направлений действий по улучшению существующего положения фирмы. Проводимый в этих целях анализ состоит в совмещении матриц потребителя и производителя и рассмотрении 11 основных сочетаний «цена» — «качество» — «удельные издержки» — «ключевые компетенции» (сочетание «высокое качество» — «низкие ключевые компетенции» исключается как невозможное).

Четвертая глава является центральной в рецензируемой книге — на нее выделена фактически четверть ее общего объема. В этой главе особенно становится очевидным отличительное преимущество автора этого учебного пособия — способность в доступной форме преподнести севшему за парту практикующему менеджеру необходимые в его работе положения микроэкономической теории, соединенные с операционными возможностями оригинальной концепции компетенций и богато проиллюстрированные яркими мини-кейсами из российского и международного бизнеса.

К сожалению, довольно обстоятельная операционализация концепции компетенций на уровне бизнес-стратегий не сопровождается в рецензируемом пособии аналогичными достижениями при детальном рассмотрении корпоративных стратегий в посвященной им пятой главе. Возможно, автор испытал здесь методологические трудности, характерные в целом для современных исследователей стратегического управления на основе этой концепции. Между тем сделанный в рецензируемом учебном пособии акцент на стратегии бизнес-уровня достаточно созвучен нынешней стадии разви-

тия подавляющего большинства российских фирм, лишь немногие из которых сегодня «доросли» до серьезных стратегий корпоративного уровня.

В пятой главе, названной «Корпоративные стратегии», читатель знакомится с такими важными понятиями и концепциями, как синергия, эталонные стратегии, стратегические альянсы, эффективность корпоративных стратегий и др. Видимо, по названным выше причинам концепция компетенций задействована в этой главе лишь в первом разделе, где развиваются идеи второй главы о формировании портфеля бизнесов на основе логики корневых компетенций. Особенно недостаточное применение концепции компетенций ощущается в разделе, посвященном стратегическим альянсам. Следует отметить, что в данном учебном пособии межфирменный аспект современных организационных стратегий оказался несправедливо обделен вниманием: предметом обсуждения на его страницах не стал, например, феномен межфирменных сетей, получивших большое распространение в современной экономике.

Заключительная шестая глава «Реализация стратегии», исходящая из тезиса, что «реализация стратегии начинается с первой минуты ее разработки» (с. 175), выполнена достаточно неортодоксально. Для специалистов, знакомых с более или менее традиционной структурой учебников по стратегическому управлению, весьма необычным будет обнаружить в конце книги обсуждение, например, вопросов формулирования стратегических целей и SWOT-анализа. Впрочем, с учетом оригинальности концептуальных основ рецензируемого учебного пособия и ограниченного пространства изложения идей автора, отмеченная структурная специфика книги не противоречит ее достоинствам. К ним можно отнести и умелое сочетание в данной главе широкого спектра инструментов стратегического анализа, включая очень актуальные сегодня концепции сбалансированной системы показателей и стейкхолдеров. Эти и другие вопросы корпоративных стратегических программ, стратегического бюджетирования и эффективности реализации стратегий еще более усиливают инструментальную составляющую данного пособия.

В заключение выскажем два общих пожелания, которые могут быть учтены автором при работе над последующими изданиями книги. Так, в ней порой нарушается оптимальный для учебников по столь аналитически сложной учебной дисциплине баланс между теоретическими выкладками и иллюстративными материалами — в таких случаях имеется явный перевес в пользу вторых. Кроме того, крайне интересным было бы введение в анализ стратегий вопросов экономических рент, генерируемых от обладания уникальными компетенциями. Наконец, более подробным хотелось бы найти на страницах книги обсуждение вопросов механизмов создания корневых и ключевых компетенций.

Высказанные пожелания, однако, можно адресовать любому современному автору-новатору в области учебной литературы по стратегиям фирм, и они, разумеется, не снижают общего впечатления от книги И. Б. Гуркова как работы прорывного характера в имеющейся популяции русскоязычных учебников (отечественных и переводных) по стратегическому управлению. Первое российское учебное пособие по стратегическому менеджменту на основе концепции компетенций получилось аналитически свежим и удачно выполненным и, что особенно важно, исключительно богато оснащенным кейсами и примерами из практики отечественного бизнеса. Именно такой подход способствует повышению профессионализма российских менеджеров в создании уникальных конкурентных преимуществ в условиях усиления динамики и интернационализации отечественных рынков. Можно достаточно уверенно утверждать, что солидный уровень данного учебного пособия обеспечит повышенный интерес и к его второму изданию на рынке качественной учебной бизнес-литературы.

#### Литература

- Глобализация и конкурентоспособность: стратегии успеха* / С. Литовченко, А. Дынин, П. Панов, А. Соколов (авт.-сост.). М., 2003.
- Катькало В. С.* Ресурсная концепция стратегического управления: генезис основных идей и понятий // *Вестн. С.-Петерб. ун-та. Сер. Менеджмент.* 2002. Вып. 4. С. 20–42.
- Уильямсон О. И.* Исследования стратегий фирм: возможности концепции механизмов управления и концепции компетенций // *Российский журнал менеджмента.* 2003. Т. 1. № 2. С. 79–114.
- Collis D. J., Montgomery C. A.* *Corporate Strategy: Resources and the Scope of the Firm.* Chicago, 1997.
- Grant R. M.* *Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications.* 4th ed. Malden, MA, 2002.

Статья поступила в редакцию 5 мая 2004 г.