

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Предложен новый метод прогнозирования риска в лизинговой деятельности, основанный на байесовской теории принятия решений, минимизирующий финансовые потери по критерию экономической эффективности. Определены основные факторы риска, влияющие на протекание лизинговой сделки, и произведена их бинаризация.

Алгоритм распознавания (прогнозирования) риска реализован в виде программы на языке C<sup>++</sup>. Данный программный продукт позволяет анализировать любую сделку по факторам риска, относить ее к прибыльным или опасным и прогнозировать ее результат. Программу можно применять как в производственных условиях, так и в научных исследованиях.

## ЛИТЕРАТУРА

1. *Атрощенко В.В., Атрощенко П.В.* Прогнозирование аварийных ситуаций в сложных технологических объектах. — Уфа: Гилем, 2003. — 58 с.
2. *Горемыкин В.А.* Лизинг. Практическое учебно-справочное пособие. — М.: ИНФРА-М, 1997. — 384 с.
3. *Джуха В.М.* Лизинг. — Ростов-на-Дону: Феникс, 1999.
4. *Растринин Л.А., Эренштейн Р.Х.* Метод коллективного распознавания. — М.: Энергоиздат, 1981. — 77 с.
5. <[www.riskmanager.ru](http://www.riskmanager.ru)>.

☎ (347) 273-77-17, e-mail: [atroschchenko\\_pv@mail.ru](mailto:atroschchenko_pv@mail.ru),  
[yussupova@ugatu.ac.ru](mailto:yussupova@ugatu.ac.ru)

Статья представлена к публикации членом редколлегии  
Р.М. Нижегородцевым. □

УДК 658.5;658.012.2

# СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПОТЕНЦИАЛ КОМПАНИИ И ЕГО ОЦЕНКА

Е.В. Лагунова

*Филиал Дальневосточного государственного университета, г. Спасск-Дальний*

Рассмотрены вопросы формирования нового механизма оценки стратегического потенциала с целью выбора стратегии развития. Дана методика оценки стратегического потенциала и предложено формировать стратегию путем усиления ключевых способностей, увязанных с ней компетенций и ресурсов с использованием стратегий как внутреннего (персонал, развитие продукта, привлечение финансовых ресурсов и т. п.), так и внешнего (стратегические альянсы, слияния и поглощения, партнерства) развития.

## ВВЕДЕНИЕ

Проблема оценки стратегического потенциала вытекает из ресурсной теории стратегического менеджмента, основателями которой можно назвать Р. Гранта [1], И. Ансоффа [2], Г. Минцберга [3], Г. Хэмела и К. Прахалада [4]. В рамках этой теории ресурсы и возможности предприятия занимают центральное место. Однако единый механизм

оценки стратегического потенциала в теории менеджмента еще не сформировался. Трудности создания универсальной методики кроются в противоречивой сущности самого понятия стратегического потенциала.

Под стратегическим потенциалом будем понимать ресурсы и способности, которые могут быть адаптированы к рыночным потребностям с помощью имеющихся компетенций. Таким образом, основные элементы стратегического потенциала



предприятия — «ресурс», «способность» и «компетенция». Значение стратегического потенциала измеряется степенью способности организации использовать способности и ресурсы (внутренняя составляющая потенциала) и отвечать на возмущающие влияния макросреды (внешняя составляющая).

### 1. ПОДХОДЫ К ОЦЕНКЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА

Очевидно, что для оценки стратегического потенциала компании необходимы какие-либо ориентиры, позволяющие сделать вывод о качестве ресурсов, компетенций и способностей. Традиционные варианты таких ориентиров [5] представляют собой исторический анализ, сопоставление с отраслевыми нормами и анализ наилучшей практики (бенчмаркинг). Однако ни один из них не может в полной мере дать представление о том, с какой стратегией фирма будет иметь стопроцентный успех.

Современный стратегический взгляд предпринимателя должен быть обращен в сторону опережающего качества. Преобразовывая ресурсы и развивая способности с оглядкой на будущие потребности рынка, предприятие вырабатывает динамические способности — стойкие конкурентные преимущества.

Экономические результаты использования ресурса или способности могут быть различными. Обладание ресурсами и способностями (и их использование, разумеется) может быть и слабой, и сильной сторонами фирмы или ставить ее в положение конкурентного паритета. В связи с этим возникает вопрос их оценки, прежде всего в смысле их вклада в конкурентное преимущество компании.

Дж. Барни предложил следующую схему анализа ресурсов и способностей компании по четырем критериям, которая получила название VRIO-анализа (от слов Value, Rareness, Instability, Organization) [6]:

*value* — ценность: позволяют ли фирме ресурсы и способности использовать внешние возможности и нейтрализовывать угрозы;

*rareness* — редкость: сколько конкурентов обладают аналогичными ресурсами и способностями;

*instability* — воспроизводимость: насколько кому-либо, не обладающему аналогичными ресурсами и способностями, сложно и дорого получить к ним доступ;

*organization* — организованность: в полной ли мере фирма задействует эти ресурсы и способности для реализации своего стратегического потенциала.

Наполним VRIO-показатели количественными значениями на отрезке  $[-1, 1]$  (табл. 1).

*Ценность ресурсов.* Вопрос ценности ресурсов связывает внутреннюю среду организации с внешней (отсутствие именно этого аспекта служит основой всей критики ресурсного подхода). Ресурсы и способности фирмы, не позволяющие ей использовать благоприятные возможности или отвечать на угрозы, выступают слабыми сторонами организации. Примерами таких ресурсов и способностей могут служить устаревшее технологическое оборудование, «застывшая» на определенном этапе своего развития организационная структура.

Ценность ресурсов и способностей зависит не только от внешних, но и от внутренних факторов, например, от стадии эволюционного развития, на которой находится организация, и от ее конкретной стратегии. Очевидно, что если рассматривать такие стратегические альтернативы, как конкурентные стратегии М. Портера, то стратегии лидерства по издержкам и дифференциации будут предъявлять различные требования к ресурсам организации.

На ценность ресурсов и способностей негативно влияют их физическое и моральное старение, изменения в спросе, появление новых технологий и т. п.

*Уникальность ресурсов.* Ценные ресурсы и способности не могут быть источником конкурентного преимущества, если аналогичными обладают многие из конкурентов. Однако их ценность этот

Таблица 1

Матрица VRIO-анализа ресурсов, компетенций и способностей

V	R	I	O	Результат использования ресурса, компетенции или способности	VRIO-показатель	Экономический результат
Нет	—	—	Нет	Конкурентная слабость	-1	Ниже среднего
Да	Нет	—	▲	Конкурентный паритет	0	Средний
Да	Да	Нет	▼	Временное конкурентное преимущество	+0,5	Выше среднего
Да	Да	Да	Да	Устойчивое конкурентное преимущество	+1	" "

факт несколько не снижает, так как отсутствие данных ресурсов и способностей поставило бы фирму в невыгодное положение по сравнению с ее конкурентами. Например, в условиях совершенной конкуренции предполагается отсутствие самого понятия уникальности ресурсов, что влечет за собой известный результат — все фирмы на рынке получают среднюю прибыль, все фирмы находятся в состоянии конкурентного паритета.

**Воспроизводимость ресурсов.** Если компания обладает уникальным и ценным ресурсом или способностью, то это означает, что, как минимум в краткосрочном периоде, данная фирма в состоянии извлекать ренту из использования данного ресурса. В данном случае важен сам факт, что ресурс или способность являются ценными и уникальными на данный момент времени. Ответы на вопросы о том, как долго может длиться эта уникальность и что лежит в ее основе, являются ключевыми в определении источников устойчивых конкурентных преимуществ.

Если конкурентам несложно воспроизвести ресурсы и способности фирмы, то обычно через некоторое время конкурентное преимущество переходит в конкурентный паритет.

Необходимо также учитывать, что в зависимости от поставленных стратегических целей важность каждого ресурса и способности будет отличаться. Для упрощения процедуры определения важности можно присвоить веса каждой способности и ресурсу в общей их совокупности с помощью метода экспертных оценок.

## 2. МЕТОДИКА ОЦЕНКИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА

На основе веса каждой способности компании, определенном при анализе способностей, и результатов *VRIO*-анализа предлагается рассчитывать показатель внутреннего потенциала  $\Pi_{\text{внутр}}$  по следующей формуле:

$$\Pi_{\text{внутр}} = \sum_{i=1}^n (Z_i \cdot VRIO_i),$$

где  $Z_i$  — удельный вес способности в общей сумме способностей компании создания потребительской стоимости;  $VRIO_i$  — значение способности в смысле ценности, редкости, воспроизводимости и задействованности в реализации ресурсов и компетенций предприятия.

Использование показателя  $\Pi_{\text{внутр}}$  предполагает определение внутренней конкурентоспособности ресурсов, компетенций и способностей компании,

взвешенной по удельному весу каждой способности предприятия в общей способности создания потребительской стоимости продукта. Значение данного показателя в определенных пределах будет свидетельствовать о наличии (отсутствии) внутренних резервов способностей компании для развития. Показатель внутреннего потенциала особенно необходим в условиях отсутствия или частичной недоступности информации о конкурентах, когда невозможен непосредственный конкурентный анализ.

Для оценки внешней составляющей стратегического потенциала компании необходимо оценить адекватность текущей конфигурации ресурсов, компетенций и способностей будущим изменениям внешней среды. Для определения адекватности способностей изменениям может быть применен стратегический отклик, представляющий собой анализ изменения позиции компании с учетом макроэкономических изменений при условии сохранения существующей стратегии. Вывод о стратегическом отклике можно получить из динамического SWOT-анализа по следующей формуле:

$$\Pi_{\text{с.о}} = \sum_j \bar{P}_j \varphi_{ij},$$

где  $\Pi_{\text{с.о}}$  — показатель стратегического отклика;  $\bar{P}_j$  — средняя оценка влияния факторов макроокружения;  $\varphi_{ij}$  — значение целевой функции для каждой пары  $(Z_i, P_j)$  способность × фактор макроокружения. В общем случае эти значения могут быть как положительными, так и отрицательными, т. е. количественно оцененный эффект от взаимодействия способностей и факторов макроокружения.

Показатель стратегического отклика показывает общую способность компании отражать влияние макроокружения. Изменение показателя в определенных пределах означает наличие (отсутствие) у предприятия способностей генерировать возможности и противостоять негативам во внешней среде. Данная способность весьма важна в условиях рынка, ведь если упустить возможность сегодня, то она станет преимуществом конкурента завтра.

Дальнейшее формирование стратегии строится на усилении ключевых способностей, увязанных с ней компетенций и ресурсов с применением методов как внутреннего (персонал, материально-техническая база, привлечение финансовых ресурсов, т. п.), так и внешнего развития (стратегические альянсы, слияние и поглощение, партнерство).



### 3. МОДЕЛИРОВАНИЕ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ НА ОСНОВЕ ОЦЕНКИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА

Ограничим пределы изменений показателя стратегического отклика  $P_{c.o}$  и внутреннего потенциала  $P_{внутр}$  значениями 0 и 1, представленными в табл. 2, предполагая попытку некой систематизации показателей стратегического отклика и внутреннего потенциала.

На основе показателей стратегического отклика (внешнего потенциала) и внутреннего потенциала способностей предлагается рассчитывать показатели внешней/внутренней ориентированности  $I_{в.в}$  стратегического потенциала (структуры стратегического потенциала) и направления развития  $I_p$  стратегического потенциала компании:

$$I_p = P_{c.o} + P_{внутр}, \quad I_{в.в} = P_{c.o}/P_{внутр}.$$

Предположим, что стратегию экономического развития (предполагаемую или реализуемую) компании можно оценить по этим двум показателям.

Каждая из стратегий развития может включать в себя различные изменения стратегического отклика и внутреннего потенциала способностей — их сочетание будет говорить о некоторых управленческих действиях, направляющих динамику развития. Предлагаемая матрица выбора стратегии развития определяет этапы, шаги, систематизирует виды управления в двух измерениях: внешний потенциал и внутренний потенциал способностей (рис. 1). Рассмотрим каждый из квадрантов этой матрицы.

**Квадрант 1** — оба показателя отрицательны. Можно признать нежизнеспособность предприятия, так как стратегический потенциал теоретически отсутствует. Данная ситуация не является причиной ликвидации бизнеса, поскольку она может быть характерна и для только что созданного предприятия. Действующему предприятию с такими способностями скорее всего не удастся подде-

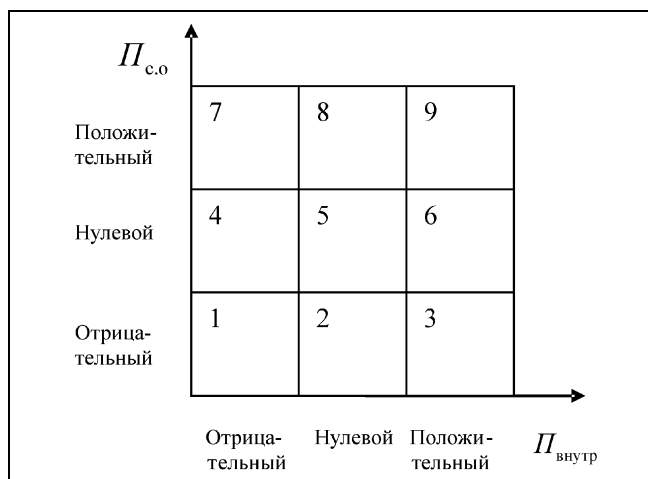


Рис. 1. Матрица стратегий экономического развития

рживать принятую ранее стратегию, и требуется сократить масштаб деятельности.

**Квадрант 2** — отрицательный стратегический отклик — нулевой внутренний потенциал способностей. Данная ситуация несколько лучше предыдущей, но все же предприятию еще не хватает способностей, чтобы обеспечить устойчивое развитие. Нулевой внутренний потенциал порождает конкурентный паритет (не слабость), есть все шансы занять некоторое место в цепочке создания стоимости продукта. Возможно, при объединении (не обязательно формальном) по цепочке создания стоимости продукции возникнет синергетический эффект и улучшится показатель стратегического потенциала. В этой ситуации также вполне реально покупка ценных компетенций и способностей на рынке, тех, которые помогут увеличить стратегический отклик компании.

**Квадрант 3** — отрицательный стратегический отклик и положительный внутренний потенциал. Предприятию нужно достойное управление. Вхождение в холдинг, лучше — концерн, даст новое «дыхание» залежавшемуся «богатству». Стратегия аутсорсинга является альтернативой самостоятельного развития в данной ситуации.

**Квадрант 4** — нулевой стратегический отклик и отрицательный внутренний потенциал. Предприятие имеет некоторый «иммунитет» к влиянию макроокружения. Оно способно действовать везде, где сможет приложить свои способности, которые в настоящее время (или в определенной области) не приносят никакого конкурентного преимущества. Можно рекомендовать диверсификацию в другие отрасли или рекомбинацию компетенций, возможно, приобрести новые технологии, в том числе в управлении.

**Квадрант 5** — так называемая «середина дороги». Предприятие всегда может обойти это «не-

Таблица 2

Количественные оценки показателей стратегического отклика и внутреннего потенциала

Значение показателя	Интерпретация значения	Оценочное значение
<i>Показатель стратегического отклика</i>		
[-1; 0)	Отрицательный	0,01—0,34
0	Нулевой	0,34—0,67
(0; 1]	Положительный	0,67—1,0
<i>Показатель внутреннего потенциала</i>		
[-1; 0)	Отрицательный	0,01—0,34
0	Нулевой	0,34—0,67
(0; 1]	Положительный	0,67—1,0

$P_{с.о}$ ↑ Положительный  Нулевой  Отрицательный	Внутренняя диверсификация, модернизация производства, обучение персонала	Внутренний рост: инновации	Внутренний концентрированный рост
	Внешняя диверсификация, рекомбинация компетенций, реструктуризация	Обучение персонала, перевооружение производства	Внутренний рост: развитие рынка, сотрудничество с покупателем
	Сокращение, продажа активов, изъятие вложений	Внешний рост: вертикальная интеграция, покупка технологий	Внешний рост: горизонтальная интеграция, интеграция в альянсы. Аутсорсинг
	Отрицательный	Нулевой	Положительный
			$P_{внутр}$ →

Рис. 2. Матрица выбора стратегий экономического развития

удобное положение» и «смутное время», однако этот период в развитии неизбежно настанет, если стратегия развития предполагает кардинальную смену линии поведения.

**Квадрант 6** — нулевой стратегический отклик и положительный внутренний потенциал. Предприятие сильно внутренне — это его «золотое время». У предприятия есть все шансы проявить себя. Внешний «иммунитет» позволяет экспериментировать и искать «своих» потребителей, развивая рынок и наращивая рыночную долю, а внутренняя ценность должна быть так позиционирована, чтобы появилось доверие как со стороны потребителя, так и других контактных аудиторий. Данное сотрудничество в будущем станет самой главной внешней компетенцией и обеспечит положительный стратегический отклик.

**Квадрант 7** — положительный стратегический отклик и отрицательный внутренний потенциал способностей. В сложившихся условиях деятельности у предприятия прекрасно развито внешнее наступление, руководство улавливает даже слабые сигналы внешнего окружения. Ни в коем случае нельзя покидать данную сферу деятельности или менять стратегию, однако внутренний потенциал способностей способен повлечь предприятие в пропасть, а потому просто необходима внутренняя диверсификация и пересмотр структуры портфеля бизнеса. Предприятию нужно поменять сферу приложения основных усилий.

**Квадрант 8** — положительный стратегический отклик и нулевой внутренний потенциал. Предприятие оказалось в ситуации, когда резервы способностей используются не полностью. Некоторые инновации заставят потребителя обратить внимание, а персонал ценить свое предприятие.

**Квадрант 9** — положительный стратегический отклик и положительный внутренний потенциал. Нет необходимости что-то менять. Концентрация на действующей стратегии или специализация бизнеса — это лучшие решения. Специализация — это самый быстрый и простой способ увеличения рыночной доли. Предприятие в данной ситуации практически монополист на рынке.

По представленной матрице к выбору предлагаются популярные названия стратегий роста [3], дающих образную качественную характеристику виду управления (рис. 2).

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Разумеется, предложенная матрица выбора стратегий развития представляет собой идеализированную модель: в практике управления порой очень трудно точно сформулировать действующую стратегию, еще труднее сделать выбор в пользу одной единственной. При практическом применении модели, скорее всего, не для всех предприятий и не на всех рынках оценочные значения стратегического отклика и внутреннего потенциала будут едиными.

Однако выполненное исследование создает новый угол зрения на актуальную проблему стратегического менеджмента — оценку стратегического потенциала. Представленная методика оценки простая, а результаты ее применения дают наглядные результаты, что важно на практике.

## ЛИТЕРАТУРА

- Grant R.M. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation // California management review. — 1991. — Vol. 33, № 3. — P. 114—135 (рус. перевод: Грант Р.М. Ресурсная теория конкурентных преимуществ: практические выводы для формулирования стратегии // Вестник СПбГУ / Сер. 8 «Менеджмент». — 2003. — Вып. 3. — С. 47—75).
- Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. — СПб: Питер, 1999. — 416 с.
- Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпл Д. Школы стратегий. — СПб.: Питер, 2001.
- Хэмел Г., Прахалад К. Конкурируя за будущее. — М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2002. — С. 89.
- Johnson G., Scholes K. Exploring corporate strategy. — New Jersey: Prentice Hall, 1993.
- Barney J.B. Gaining and sustaining competitive advantage. — Boston: Addison-Wesley, 1996. — P. 140.

e-mail: elagun@rambler.ru

Статья представлена к публикации членом редколлегии Р.М. Нижегородцевым. □