

# ГЛАВНЫЙ УЧЕБНИК



## В МИРЕ

МАЙКЛ АРМСТРОНГ

Лучший мировой опыт

Майкл Армстронг

**Главный учебник HR в мире**

«ЭКСМО»

2011

УДК 331.108  
ББК 65.240

**Армстронг М.**

Главный учебник HR в мире / М. Армстронг — «Эксмо»,  
2011 — (Лучший мировой опыт)

ISBN 978-5-699-90368-9

Люди – стратегический ресурс, который требует управления с учетом актуальных целей и задач организации. Учебник по стратегическому управлению сотрудниками стал незаменимым пособием для руководителей. Майкл Армстронг предлагает проверенные техники и инструменты, нацеленные на практическое применение с учетом специфики компании. В формате pdf.a4 сохранен издательский макет.

УДК 331.108  
ББК 65.240

ISBN 978-5-699-90368-9

© Армстронг М., 2011  
© Эксмо, 2011

# Содержание

Введение	6
Часть 1. Концептуальные принципы стратегического HRM	7
1. Концепция HRM	7
Введение	8
Философия управления человеческими ресурсами	8
Теории, лежащие в основе HRM	9
Приверженность	10
Теория организационного поведения	10
Мотивация	10
Теория АМО	11
Теория человеческого капитала	11
Теория зависимости от ресурсов	12
Ресурсно-ориентированная теория	12
Институциональная теория	12
Теория транзактных издержек	12
Теория агентских отношений	12
Теория обстоятельств	12
Цели HRM	13
Характеристики HRM	14
Многоплановость HRM	14
Жесткое и мягкое управление человеческими ресурсами	14
Этический аспект	15
Критическая оценка концепции HRM	16
Как HRM осуществляется на практике	17
Архитектура HR	17
HR-система	18
Модель деятельности HR	19
Контекст HRM	20
Внешняя среда	20
Внутренняя среда	20
2. Концепция стратегии	23
Введение	23
Развитие концепции стратегии	24
Определение стратегии	25
Сущность стратегии	26
Конкурентное преимущество	26
Конец ознакомительного фрагмента.	27

# **Майкл Армстронг**

## **Главный учебник HR в мире**

© Бегма Е. Л., перевод на русский язык, 2019

© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2019

## Введение

Стратегическое управление человеческими ресурсами (strategic human resource management – SHRM) представляет собой подход к развитию и внедрению таких стратегий HR, которые в комплексе с бизнес-стратегиями способствуют достижению целей компании. По своей сути стратегическое управление HR концептуально, оно обобщает представление о том, как осуществляется интеграция стратегий HR в стратегии бизнеса или как происходит их «подгонка» друг к другу, на чем строятся преимущества долгосрочных целей HR и способы их достижения и то, как должны разрабатываться и внедряться последовательные и взаимодополняющие HR-стратегии. Важно также, что оно касается того, как сотрудники HR-департамента должны применять стратегический подход в своей повседневной работе. Это означает, что они выступают как часть управленческой команды, способствуя тому, чтобы деятельность HR постоянно поддерживала претворение в жизнь бизнес-стратегий, и следят, чтобы эта деятельность повышала эффективность работы организации.

Для понимания того, что такое стратегический HR-менеджмент, прежде всего необходимо рассмотреть понятия управления человеческими ресурсами и стратегии, о которых рассказано соответственно в 1-й и 2-й главах первой части «Концептуальные принципы стратегического управления HR». Далее, в главе 3, будет детально изучена концепция стратегического подхода к управлению человеческими ресурсами (стратегического HRM).

Вторая часть книги посвящена изучению влияния стратегического HRM на результативность работы, роль управленцев и HR в стратегическом HRM, а также процессов разработки и внедрения HR-стратегий. Третья часть охватывает все основные сферы деятельности HR, в которых эти стратегии разрабатываются. В завершение прилагается арсенал инструментов, который поможет на основании стратегического анализа разработать HR-стратегию.

# **Часть 1. Концептуальные принципы стратегического HRM**

## **1. Концепция HRM**

### **КЛЮЧЕВЫЕ ПОНЯТИЯ И ТЕРМИНЫ**

HR-программы  
HR-процессы  
HR-стратегии  
Архитектура HR  
Возможности организаций  
Единый сервисный центр / центр корпоративных услуг  
Жесткий HRM  
Лояльность  
Методы работы HR  
Модель реализации HR  
Мотивация  
Мягкий HRM  
Организационная теория  
Приверженность  
Ресурсно-ориентированный подход  
Система HR  
Стратегическая интеграция  
Стратегический бизнес-партнер  
Стратегическое управление человеческими ресурсами (SHRM)  
Стратегия  
Теория агентских отношений  
Теория АМО  
Теория обстоятельств  
Теория операционных издержек  
Теория поведения организаций  
Теория ресурсной зависимости  
Теория человеческого капитала  
Управление человеческими ресурсами (HRM)  
Философия HR  
Экспертный центр

### **ЗАДАЧИ ОБУЧЕНИЯ**

Знакомство с данной главой поможет определить все перечисленные выше ключевые понятия. Помимо этого вы научитесь понимать:

- сущность и цели управления человеческими ресурсами;
- то, что на практике HRM чрезвычайно многообразно;
- каким образом функционирует система HRM;
- этическую сторону HRM;
- критические точки анализа, относящиеся к HRM.

## Введение

Понятия управления человеческими ресурсами (HRM) и стратегии (стратегического управления) создают основу стратегического управления человеческими ресурсами. Райт и Макмахан (1992:295) разъясняли, что область управления человеческими ресурсами «стремилась к интеграции со стратегическим управлением посредством развития новой дисциплины, которую мы называем стратегическим управлением человеческими ресурсами». Боксолл (1996) описывал SHRM как зону взаимодействия HRM со стратегическим управлением.

Таким образом, прежде чем приступить к обсуждению SHRM, необходимо внимательно исследовать процессы управления человеческими ресурсами и стратегии, что будет сделано в данной главе и главе 2 соответственно. В первой части главы 1 мы определим HRM и рассмотрим его с точки зрения философии и лежащих в его основе теорий. Во второй ее части более подробно исследуем HRM, обращаясь к его целям, характеристикам, многообразию и этическим сторонам. Критические взгляды на концепцию HRM, в особенности со стороны теоретиков в 1980–1990 гг., изложены в третьей части главы. Последняя часть посвящена тому, каким образом HRM осуществляется на практике и тем условиям, в которых это происходит.

В следующей главе мы рассмотрим стратегию, определяя ее сущность как способ разработки плана действий, ориентированного на достижение целей организации, и обсуждая основные понятия, связанные со стратегией и играющие важную роль в SHRM, в частности те, которые относятся к стратегическому управлению, стратегической совместимости и ресурсно-ориентированной теории. С учетом всего этого в главе 3 мы займемся исследованием понятия SHRM.

## Философия управления человеческими ресурсами

Еще в ранних исследованиях 1980-х гг. отмечалось, что понятие управления человеческими ресурсами основывается на той философии, которая фундаментально отличалась от принятой в то время практики управления персоналом. Бир и др. (1984:1) начинали с утверждения о том, что «управление человеческими ресурсами охватывает все управленческие решения и практические действия, существенно влияющие на отношения между организацией и ее сотрудниками, то есть человеческими ресурсами». Авторы утверждали: «Сегодня... различные обстоятельства требуют более широкого, комплексного и стратегического подхода к человеческим ресурсам организации» (там же: 4). Они также подчеркивали необходимость использовать «долгосрочные перспективы в управлении персоналом и рассматривать человеческие ресурсы скорее как потенциальный актив, нежели как текущие затраты» (там же: 6). Бир с коллегами (представителями Гарвардской школы) впервые отметили принцип того, что HRM имеет отношение к линейным менеджерам. Они предположили, что HRM обладает двумя характерными чертами: 1) линейные менеджеры принимают больше ответственности за выстраивание конкурентоспособной стратегии и политики HR; 2) HR берет на себя миссию разработки политики, определяющей развитие и внедрение действий HR-методами, основанными на взаимной поддержке.

На раннем этапе значительный вклад в развитие философии HRM внесли Фомбрун и др. (1984), разработавшие то, что они называли «моделью соответствия», в рамках которой предполагается, что системы HR и организационная структура должны быть согласованы со стратегией организации. В своем классическом заявлении авторы утверждали: «Ключевая задача управления состоит в том, чтобы направить формальную структуру и систему человеческих ресурсов таким образом, чтобы они способствовали достижению целей организации» (там же: 37). Следовательно, авторы сделали первые шаги в направлении HRM.



Вслед за американскими исследователями, как отмечала Легге (2005:101), принятый ранее термин «управление персоналом» все чаще стал уступать место термину «управление человеческими ресурсами (HRM)». Автор также заметила, что «сам термин [HRM] был подхвачен как менеджерами (например, Армстронг, 1987; Фаулер, 1987), так и исследователями из Великобритании». Хендри и Петтигрю (1990:2) писали: «На этом этапе HRM послужил индикатором происходивших изменений, указывая при этом на необходимость обратить внимание на требующие решения недоработки в таких областях, как подходы, масштабы, последовательность и направления действующей модели управления персоналом».

Легге представила полное изложение философии HRM (1989:25), а ее анализ ряда моделей HRM вычленил следующие общие темы:

*Политика в области человеческих ресурсов должна быть тесно увязана со стратегическим планированием бизнеса и использоваться для поддержки соответствующей (или несоответствующей) изменениям корпоративной культуры; человеческие ресурсы являются ценностью и источником конкурентного преимущества; они могут быть эффективно использованы при последовательном применении мер, стимулирующих ответственность, что в итоге формирует готовность сотрудников проявлять гибкость в интересах организации, стремящейся к достижению превосходства и ориентированной на адаптацию к изменяющимся условиям.*

Стори (2001:7) отмечал: «Принципы HRM включают предположения о том, что именно человеческие ресурсы создают конкурентное превосходство, что целью организации должно стать усиление вовлеченности сотрудников и что решения HR играют стратегическую роль, поэтому HR-политика должна быть интегрирована в бизнес-стратегию».

Философские взгляды, на которых основано подобное понимание HRM, способствовали появлению нового видения, которое подверглось активной критике со стороны множества комментаторов в 1990-е гг. (критическая оценка HRM будет рассмотрена ниже в данной главе). Считалось, что HRM имеет значительные отличия от старомодных способов управления персоналом – термин, уже практически прекративший существование с тех пор, хотя термин «управление персоналом» все же прижился в некоторых сферах, возможно, среди тех, кому пришлось не по вкусу коннотации словосочетания «человеческие ресурсы», очевидно, подчеркивающего эксплуатацию и отношение к людям как к средству производства. Однако какой бы термин ни использовался, будь то управление человеческими ресурсами, управление людьми или управление кадрами, сама суть способов управления и отношения к сотрудникам не всегда значительно отличалась от управления персоналом. Стали внедряться некоторые новые методы и подходы (подобные «вкусам месяца»). Но воспринимались они как аспекты управления людьми, а не следствия применения философии управления человеческими ресурсами.

## **Теории, лежащие в основе HRM**

Тем не менее в основе первоначальной концепции HRM заложена теоретическая база, имеющая отношение к практике управления персоналом. В свое время Дэвид Гест (1987:505) так прокомментировал это: «Управление человеческими ресурсами главным образом опирается на теории приверженности и мотивации и некоторые другие идеи, возникшие в сфере поведения сотрудников в организации». Ниже предлагается краткое изложение данных теорий.

## Приверженность

Значение теории приверженности сотрудников организации для HRM (то есть степени идентификации и вовлеченности сотрудников) было раскрыто в фундаментальной статье Ричарда Уолтона, опубликованной в *Harvard Business Review* (Уолтон, 1985).

**Ссылка на источник** От контроля к приверженности – Уолтон (1985:77)

Работники лучше и более творчески реагируют не тогда, когда над ними установлен жесткий управленческий контроль, узко ограничивающий их должностные обязанности, а сами они воспринимаются как нежелательная необходимость, а, напротив, в условиях, когда руководство приветствует их личный вклад и способствует их максимальному удовлетворению работой. Неудивительно, что формирование приверженности и создание условий для ее роста дает весьма ощутимые результаты как для работника, так и для компании.

Традиционная концепция организационной приверженности весьма схожа с появившимся позднее понятием корпоративной вовлеченности (см. главу 14).

**ХОРОШАЯ СТРАТЕГИЯ – БЛАГОДАРЯ КОТОРОЙ ЛЮДИ ЧУВСТВУЮТ, ЧТО ИХ ЦЕНЯТ.**

## Теория организационного поведения

Теория организационного поведения описывает индивидуальное поведение сотрудников и поведение групп, а также то, как функционируют организации с точки зрения их структуры, процессов и культуры. Организационное поведение влияет на подход HRM к выстраиванию, развитию и укреплению возможностей организации (ее способности к эффективным действиям и достижению желаемых результатов). Ниже мы приводим характеристики теории организационного поведения.

**Ссылка на источник** Характеристики организационного поведения – Иванцевич и др. (2008:11)

- Теория представляет собой способ осмысления поведения отдельных сотрудников, групп и организаций.
- Она многопланова и использует принципы, модели, теории и методы других дисциплин.
- Ей присуща ярко выраженная гуманистическая ориентация – люди и их взгляды, восприятие, способности к обучению, чувства и цели играют для нее важнейшую роль.
- Она ориентирована на результат, то есть имеет дело с факторами, влияющими на производительность и способы ее повышения.
- Для изучения переменных параметров и взаимоотношений важно использовать научные методы.
- Теория ориентирована на практическое применение, то есть описывает поиск ответов на вопросы, возникающие в ходе управления организацией.

## Мотивация

Теория мотивации исследует факторы, затрагивающие поведение, ориентированное на достижение целей, и, следовательно, влияет на те подходы, которые используются в управлении человеческими ресурсами для повышения вовлеченности (того состояния, когда люди преданы

своей работе и компании и мотивированы на достижение высокого уровня результативности). Две наиболее авторитетные теории – это теория внутренней мотивации и теория ожидания.

Внутренняя мотивация имеет отношение к самопроизводным факторам, влияющим на поведение людей, причем эти факторы могут быть вызваны самой работой. Деци и Райан (1985) предположили, что внутренняя мотивация обусловлена потребностью проявления компетентности и самоопределения (то есть возможности выбора). Она может быть усилена самой работой или форматом исполняемой роли. В модели, описывающей рабочие характеристики, Хэкман и Олдхэм (1974) указывали на важность ключевых профессиональных характеристик, таких как разнообразие используемых навыков, выделение заданий, значимость заданий, автономность и обратная связь. Это отсылает нас к предложению Уолтона (1985:79) о том, что «на основании нового подхода к трудовым ресурсам, сформированного на идее приверженности, трудовая деятельность планируется шире, чем это было ранее, и таким образом совмещает в себе планирование и внедрение, а также подразумевает действия, направленные на усовершенствование операций, а не на их механическое выполнение».

Теория ожидания указывает на повышение мотивации в тех случаях, когда работники знают, что их ждет вознаграждение (оно может быть как материальным, так и нематериальным), ожидают получения вознаграждения и того, что оно будет ценным. Теория признает разнообразие потребностей, желаний и целей и необходимость их учитывать в разработке HR-процедур и практик, и особенно тех, которые имеют отношение к мотивации и вознаграждению.

Теория ожидания была выдвинута Врумом (1964) и в дальнейшем разрабатывалась Портером и Лоулером (1968), которые предположили, что высокая индивидуальная эффективность обусловлена высокой степенью мотивации, а также обладанием необходимыми навыками и способностями, соответствующей должностью и пониманием ее назначения. Отталкиваясь от этого, Гест (1997:268) заявил: «От этого прямая дорога ведет к определению тех HR-практик, которые способствуют наличию хорошо развитых навыков и способностей, таких как тщательный отбор и капиталовложения в обучение, высокая мотивация, например вовлечение сотрудников в дела, и, возможно, оплата, обусловленная качеством работы, а также соответствующая структура распределения обязанностей и их восприятие, например формат должности и всесторонняя коммуникация, и обратная связь».

## **Теория АМО**

Формулировка «АМО», выдвинутая Боксоллом и Парселлом (2003), предполагает, что результаты деятельности – это функция Способности + Мотивации + Возможность (Ability + Motivation + Opportunity – АМО) для участия. Следовательно, практика управления человеческими ресурсами влияет на индивидуальную результативность при условии, что они направлены на подкрепление произвольных усилий работников, развитие их навыков и предоставление им возможностей выполнять свои обязанности. Формула служит основой разработки таких HR-систем, которые учитывают интересы сотрудников, и в частности их потребности в необходимых навыках, мотивацию и качество работы.

## **Теория человеческого капитала**

Теория человеческого капитала направлена на изучение того, как работники вносят свой вклад в виде знаний, навыков и способностей в развитие организации, а также значимость этого вклада. Как указывали Джексон и Шулер (2007:25), «организации могут применять управление человеческими ресурсами разнообразными способами с целью увеличения человеческого капитала... Например, они могут “покупать” человеческий капитал на рынке (предлагая при-

влекательный компенсационный пакет) или “создавать” его внутри компании (предлагая широкие возможности для обучения и развития)».

### **Теория зависимости от ресурсов**

Теория зависимости от ресурсов описывает, как группы и организации завладевают властью друг над другом, контролируя ценные ресурсы. Предполагается, что функции HRM отражают распределение власти в системе.

### **Ресурсно-ориентированная теория**

Ресурсно-ориентированная теория, часто называемая ресурсно-ориентированным подходом, совмещает понятия организационной экономики (Пенроуз, 1959) и стратегического управления (Барни, 1991). Данная теория утверждает, что конкурентное преимущество достигается тогда, когда ресурсы компании являются ценными, редкими и затратными для подражания. HRM способен играть ведущую роль в том, чтобы человеческие ресурсы компании соответствовали данным критериям.

### **Институциональная теория**

Организации согласовывают свою деятельность с внутренними требованиями и внешними обстоятельствами с целью легитимности и одобрения своей деятельности.

### **Теория транзактных издержек**

Теория транзактных издержек предполагает, что компании развивают свою организационную структуру и систему таким образом, чтобы сэкономить на стоимости транзакций (взаимосвязанной торговой деятельности), производимых в ходе их деятельности. Данный подход позволяет учитывать феномен ограниченной рациональности (степень рациональности поведения людей, ограниченная их способностью оценивать сложность ситуации, в которой они находятся, и их эмоциональной реакции на нее) и тенденцию действовать с целью удовлетворения собственных интересов (оппортунизм). Для того чтобы воспользоваться явлением ограниченной рациональности и свести к минимуму возможности для оппортунизма, заключаются молчаливые и прямо выраженные контракты, а деятельность HRM ориентирована на управление этими контрактами.

### **Теория агентских отношений**

Теория агентских отношений, также известная как теория основного агента, постулирует, что в большинстве компаний существует разделение между владельцами (хозяевами) и агентами (менеджерами). Хозяева могут не полностью контролировать своих агентов. Последние, в свою очередь, могут действовать так, что их деятельность частично будет скрыта от хозяев, что может не соответствовать желанию последних. Теория агентских отношений указывает на целесообразность использования системы стимулов для агентов, то есть директоров и менеджеров, направленной на мотивацию и вознаграждение желаемого поведения.

### **Теория обстоятельств**

Теория обстоятельств утверждает, что практики HRM находятся в зависимости от окружения организации и обстоятельств. Это означает, что, как разъяснял Паауве (2004:36), «отношения между соответствующими независимыми переменными (например, практиками

и политикой HRM) и зависимыми переменными (производительностью) будут различными в зависимости от размера компании, ее возраста и используемых технологий, капиталоемкости, степени вовлечения в профсоюзы, принадлежности к отрасли / сектору и местоположения».

Теория обстоятельств связана с концепцией соответствия – необходимости достижения согласованности между HR-стратегиями, политикой и практикой, бизнес-стратегиями в контексте внешних и внутренних обстоятельств.

Карен Легге (1978:97) значительно повлияла на понимание актуальности теории обстоятельств. Она отмечала: «Теория обстоятельств в своем положительном смысле создает теоретические предпосылки для того, что именно “обстоятельства”, в которых находится организация, выступают и в качестве ограничений, и в качестве возможностей, влияя на структуру организации и происходящие процессы». Кроме того, ею был предложен ряд способов применения теории обстоятельств.

**Ссылка на источник** Определяемый обстоятельствами подход к решению управленческих проблем – Легге (1978:99)

- Упражнение по постановке целей, основанное на диагностике конкретных целей, обусловленных контекстом деятельности.
- Аналитическая классификация альтернативных вариантов (будь то системы оплаты, стили управления или различные подходы к реорганизации работы), определяемых форматом мероприятия.
- Анализ контекста, в котором эти альтернативные варианты используются, предпочтительно включающий конструирование динамических процессуальных моделей.
- Выбор одного из вариантов на основании его “сочетаемости” с контекстом, в котором он будет функционировать таким образом, чтобы способствовать достижению конкретно поставленных целей.
- Признание необходимости систематически оценивать не только основу для отбора конкретного варианта в первом случае, но и степень успешности его последующего применения.

## Цели HRM

Основная цель управления человеческими ресурсами (или управления людьми) – обеспечение достижения организацией своих целей посредством этих ресурсов. Ульрих и Лейк (1990:96) отмечали, что «системы HRM могут служить источником возможностей организации, позволяющих компаниям знакомиться с новыми шансами и извлекать из них выгоду». Дэвидом Гестом (1991:154–159) были предложены стратегические цели для HRM.

- **Приверженность:** поведенческая приверженность, ориентированная на достижение оговоренных целей, и установочная приверженность, отражающаяся в высокой степени идентификации с предприятием.
- **Гибкость:** функциональная гибкость и наличие адаптируемой организационной структуры, способной управлять инновациями.
- **Качество:** имеет отношение к любым аспектам управленческого поведения, непосредственно влияющего на качество производимых товаров и услуг, включая управление персоналом и вложения в наиболее эффективных сотрудников.
- **Стратегическая интеграция:** способность организации соотносить вопросы HRM со своими стратегическими планами, гарантировать согласованность различных аспектов HRM и обеспечивать возможность для линейных менеджеров учитывать HR-стратегию при принятии решений.

Приверженность, по определению Геста, имеет сходство с более поздним понятием вовлеченности (см. главу 14).

Цели стратегии HRM, определенные Колдуэллом (2001), включают управление людьми как активами, необходимыми для обладания конкурентным преимуществом, согласования политики HRM с бизнес-политикой и корпоративной стратегией, а также разработкой их тесного соответствия с HR-стратегией, процедурами и системами. Боксолл и Парселл (2003:11) утверждают, что экономические цели HRM – это «финансовая эффективность, организационная гибкость, быстрота реагирования и долговременная оперативность».

## **Характеристики HRM**

Концептуально характеристики HRM предполагают, что управление человеческими ресурсами должно быть:

- стратегическим, с упором на интеграцию;
- ориентированным на приверженность;
- основанным на убеждении, что к людям нужно относиться как к капиталу (человеческий капитал);
- скорее унитаристским, чем плюралистическим, то есть созданным на убеждении, что менеджеры и рядовые сотрудники имеют общие интересы и, соответственно, заинтересованы работать сообща, а не на том убеждении, что интересы рядовых сотрудников не обязательно должны совпадать с интересами руководства;
- нацеленным на индивидуумов, а не на коллектив в подходе к отношениям с сотрудниками;
- осуществляемым менеджерами: управление человеческими ресурсами – это ответственность линейных менеджеров;
- направленным на ценности бизнеса: данный аспект местами модифицирован таким образом, что большая значимость придается моральным и общественным ценностям.

Но у HRM есть еще и этический аспект, а это означает, что управление человеческими ресурсами выражается в заинтересованности соблюдения прав и удовлетворения потребностей персонала, в чем проявляется его социальная ответственность.

## **Многоплановость HRM**

Несмотря на то что перечисленные выше характеристики в целом описывают управление человеческими ресурсами, существует множество его моделей, и практики в различных организациях разнятся, зачастую соответствуя концептуальной версии лишь в некотором отношении. Дайер и Холдер (1998) указывали, что цели HRM могут быть различными и определяться конкурентным выбором, технологиями, характеристиками сотрудников (например, для менеджеров они могут быть другими) и положением на рынке труда. Боксолл (2007:48) отмечал, что «управление человеческими ресурсами включает широкий диапазон деятельности и демонстрирует разнообразие, определяющееся профессиональной сферой, организационным уровнем, структурным подразделением, компанией, отраслью и обществом».

## **Жесткое и мягкое управление человеческими ресурсами**

В качестве иллюстрации такого разнообразия Стори (1989:8) разграничивал «жесткую» и «мягкую» версии управления. Он писал: «Жесткая версия подчеркивает количественные и вычислительные аспекты, стратегические с точки зрения бизнеса, и управление персоналом

“рациональными” методами наравне с любыми другими экономическими факторами. Мягкая же версия, напротив, берет за основу направление человеческих отношений, подчеркивает важность коммуникации, мотивации и лидерства». Научное направление человеческих отношений, на которое ссылается Джон Стори, было основано Элтоном Мэйо (1933), но его ведущим представителем стал Дуглас Макгрегор (1960). Его «теория Y» подчеркивала необходимость признания как потребностей организации, так и индивидуальных потребностей сотрудника и создание условий, которые будут способны примирить эти потребности таким образом, что сотрудники смогут совместно работать на благо организации и разделять полученные выгоды.

Однако, как указывал Киной (1997:838), «мягкая и жесткая версии управления человеческими ресурсами скорее дополняют друг друга, нежели являются взаимоисключающими практиками», а проведенные Трассом и др. (1997) исследования в восьми британских организациях показали, что различия между жестким и мягким управлением были не настолько явными, как считают некоторые комментаторы. Их выводы представлены ниже.

**Ссылка на источник** Заключение о жестких и мягких моделях HRM – Трасс и др. (1997:70)

Даже тогда, когда риторика HRM является «мягкой», реальность почти всегда будет «жесткой», а интересы организации будут стоять выше интересов индивидуума. Во всех рассмотренных организациях нами было обнаружено использование как жесткого, так и мягкого подхода. Точные пропорции в этом соотношении были уникальны в каждом отдельном случае, а это указывает на то, что внутренние и внешние обстоятельства в организации, ее стратегия, культура и структура играют жизненно важную роль в выборе образа действия HRM.

## Этический аспект

Управление человеческими ресурсами имеет этический аспект, а именно учет интересов (благополучия) сотрудников. Здесь можно вспомнить высказывание Шнайдера (1987:450) о том, что «организации – это люди, которые в них работают... именно они создают то, что называется рабочим местом». Бир и др. (1984:13) подчеркивали: «Недостаточно просто спросить о том, насколько полно управление человеческими ресурсами служит интересам предприятия. Необходимо задать вопрос и о том, насколько полно политика HRM на предприятии отвечает интересам *каждого сотрудника*» (выделено авт. – М.А.). Ульрих (1997:5) утверждал, что специалисты HR должны «как представлять интересы сотрудников, так и осуществлять управленческие программы». Боксолл и др. (2007:5) указывали: «Наравне с тем, что управление человеческими ресурсами ориентировано на достижение финансовых показателей, которые часто именуют “экономическим обоснованием”, оно служит и потребностям организации в социальной легитимности».

В идеале этический подход будет включать:

- равноправие сотрудников в отношении трудоустройства, возможностей для обучения и развития;
- отношение к сотрудникам в соответствии с принципами процессуального правосудия (Адамс, 1965; Левенталь, 1980), то есть способы управления людьми строятся на принципах справедливости, последовательности и прозрачности;
- отношение к людям в соответствии с принципами справедливого распределения (Адамс, 1965; Левенталь, 1980), то есть вознаграждение распределяется в зависимости от сделанного вклада и каждый получает то, что ему было обещано;
- отношение к людям в соответствии с принципами естественной справедливости, подразумевающими, что сотрудникам известны стандарты, соблюдение которых от них ожидается,

и правила, которых они должны придерживаться, что им будет четко указываться на недоработки и отступление от правил, когда, за исключением случаев злостных нарушений, будет предоставлена возможность для исправления до обращения к дисциплинарным мерам;

- принятие в расчет взглядов сотрудников или ситуаций, влияющих на них;
- ориентация на благосостояние сотрудников, равно как и на достижение финансовых показателей;
- обеспечение максимальной безопасности сотрудников;
- создание на рабочем месте среды, способствующей охране здоровья и безопасности сотрудников и снижению уровня стресса;
- действия в интересах сотрудников, направленные на достижение оптимального соотношения между трудовой деятельностью и личной жизнью;
- защита сотрудников от неблагоприятных воздействий на рабочем месте, таких как агрессивное поведение, домогательство и дискриминация.

При этом этическое поведение со стороны сотрудников не всегда расценивается как значимое и, безусловно, не всегда имеет место. По утверждению Уинстенли и Вудолла (2000:6), «этический аспект HR-политики и практики в недавних работах, посвященных HRM, практически полностью игнорировался, тогда как основное значение приписывалось “стратегической совместимости” и подходу “передовых практик”». Грант и Шилдс (2002) заявляют, что внимание, которое в большинстве случаев придается экономическому обоснованию HRM, предполагает односторонний взгляд на перспективы организации за счет сотрудников. Любопытно отметить, что общие этические соображения не упоминаются в карте профессий Дипломированного института персонала и кадрового развития (CIPD) – означает ли это, что институт профессиональных HR-специалистов в Великобритании не придает значения этическим вопросам?

## **Критическая оценка концепции HRM**

На первый взгляд концепция управления человеческими ресурсами могла предложить очень многое как минимум в сфере менеджмента. Тем не менее были отмечены некоторые ее ограничения.

- Даже в том случае, если считать, что HRM можно выделить как процесс, что вызывает сомнения, он полон противоречий (Блайтон и Тернбулл, 1992).
- Как отмечал Фаулер (1987:3), HRM чрезмерно упрощен. «Послание, с которым HRM обращается к высшему руководству, обманчиво просто. Не следует придавать слишком большого значения содержанию методов управления персоналом, – сообщает он. – Нужно просто руководить самим контекстом. Выйдите из-за своего рабочего стола и в обход иерархии отправляйтесь в люди. Это даст вам возможность для раскрытия огромного потенциала роста производительности».
- Риторика HRM представляет его в виде процесса «все или ничего», который является идеальным для любой организации, невзирая на свидетельства о том, что различные условия, в которых функционирует бизнес, предполагают разные подходы.
- Унитаристский / менеджеристский (управленческий) подход к производственным отношениям, заложенный в HRM, побудил Фаулера (1987:3) написать: «В основе самой концепции лежит полная идентификация сотрудников с целями и ценностями бизнеса – вовлечение сотрудников, которое при этом происходит на условиях, предлагаемых работодателем. И работодатель в рамках системы HRM является полноправным обладателем власти. Возможно ли заявлять о полной взаимной ответственности, если в конце концов владелец может в одностороннем порядке принять решение о закрытии предприятия или продаже его третьим лицам?»



- HRM разрывается между проповедью о достоинствах индивидуализма (концентрации на отдельной личности) и коллективизмом в форме командной работы (Легге, 1989).
- Существует потенциальное противоречие между развитием сильной корпоративной культуры и способностью сотрудников гибко реагировать на ситуацию и адаптироваться к ней (Легге, 1989).
- HRM – это «мачо-менеджмент, переодетый в великодушный патернализм» (Легге, 2005:48).
- HRM занимается манипулированием. Сила внутреннего убеждения и пропаганды используется для того, чтобы заставить людей принять ценности, с которыми они не согласны, а это в любом случае может противоречить их интересам. Уилмотт (1993:534) утверждал, что «любая (корпоративная) практика / ценность хороша лишь до тех пор, пока она держит сотрудников в подчинении».
- «Чем ближе мы знакомимся с “HRМизмом”, чем больше мы о нем узнаем, и чем подробнее прорабатываем эту идею, тем более расплывчатой и неясной она становится» (Киной, 1997:825).
- Гест (1991:149) упоминал об оптимистичной, но двусмысленной вывеске, за которой кроется управление человеческими ресурсами.

Данные критические замечания имеют место, но факт остается фактом, и HRM продолжает применяться в качестве способа управления персоналом в организации даже тогда, когда используется по-разному или же просто выступает как описание для традиционных практик управления персоналом. В настоящее время весьма активно обсуждаются такие понятия, как «HR-стратегия», «управление человеческим капиталом», «вовлеченность», «управление кадровым потенциалом» и «партнерство», а также развитие таких направлений в управлении персоналом, как HRM на основе компетентностного подхода, электронная версия HRM, высокопроизводительные системы труда, управление производительностью и системы поощрения. Но за исключением HR-стратегии, все эти явления не выступают под флагами HRM в том виде, в котором он определялся изначально.

По словам Джона Стори (2001:5), понятие HRM в определенной степени стало использоваться как «общее обозначение для описания любого подхода к управлению наемным трудом». Способы его осуществления на практике, как это показано ниже, используются вне зависимости от того, до какой степени происходящее соответствует концептуальной модели HRM.

## **Как HRM осуществляется на практике**

Управление человеческими ресурсами осуществляется с помощью архитектуры HR, существующей в рамках организации, включающей систему HR и модель реализации, выбранную HR-департаментом.

### **Архитектура HR**

Парселл (1999:38) предположил, что внимание должно быть направлено на «должную архитектуру HR и процессы, влияющие на эффективность работы организации». Архитектура HR – это нечто большее, нежели структура HR-подразделения, она также включает в себя системы и процессы HR, а кроме того поведение сотрудников. Как разъясняли Беккер и др. (2001:12), «мы используем термин “архитектура HR” для того, чтобы в общих чертах описать весь континуум от HR-специалистов в HR-подразделении до системы HR, связанной с политикой и практикой посредством компетенций, мотивации и соотносящимся с ними поведением сотрудников компании». Беккер и Хуселид (2006:899) утверждали, что «именно соот-

ветствие между архитектурой HR и стратегическими возможностями и бизнес-процессами, посредством которых осуществляется стратегия, создает основу для вклада HR в конкурентное преимущество организации». Херд и др. (2010:25) отмечали: «...эта архитектура представляется как уникальное сочетание структуры HR-департамента и рабочей модели, посредством которой осуществляются HR-практики и HR-система, а также стратегическое поведение сотрудников, которое они формируют».

## **HR-система**

Система HR состоит из взаимосвязанных и поддерживающих друг друга практик, которые совместно способствуют достижению поставленных перед HR целей. Важны как структура HR, так и методы работы, но, по заявлению Беккера и Хуселида (2006), именно система HR играет ключевую роль. Бозели и др. (2005:73) отмечали, что в традиционном виде HRM можно рассматривать как «сборник множества дискретных практик, не имеющих между собой явно прослеживаемой связи. Стратегически ориентированный системный подход расценивает HRM как связанный и последовательный пакет взаимно обогащающих практик». Кепес и Делери (2007:385) замечают: «Одной из определяющих характеристик стратегического управления человеческими ресурсами является утверждение о том, что именно системы HRM, а не отдельные индивидуальные практики, являются источником конкурентного преимущества. В частности, предполагается, что последовательные и внутренне отстроенные системы формируют “мощные связи”, оказывающие позитивное синергетическое воздействие на финансовые показатели организации».

Как показано на рис. 1.1, система HRM объединяет философские взгляды HR, описывающие важнейшие ценности и основополагающие принципы, используемые в управлении людьми. Принимая во внимание внутренний и внешний контексты, в которых организация осуществляет свою деятельность, HRM также занимается разработкой:

- HR-стратегий, которые определяют направления развития HRM;
- HR-политики, определяющей принципы, в соответствии с которыми эти ценности и стратегии должны применяться в конкретных областях HRM;
- HR-процессов, включающих формальные процедуры и методы, которые используются для осуществления на практике стратегических планов и HR-политики.

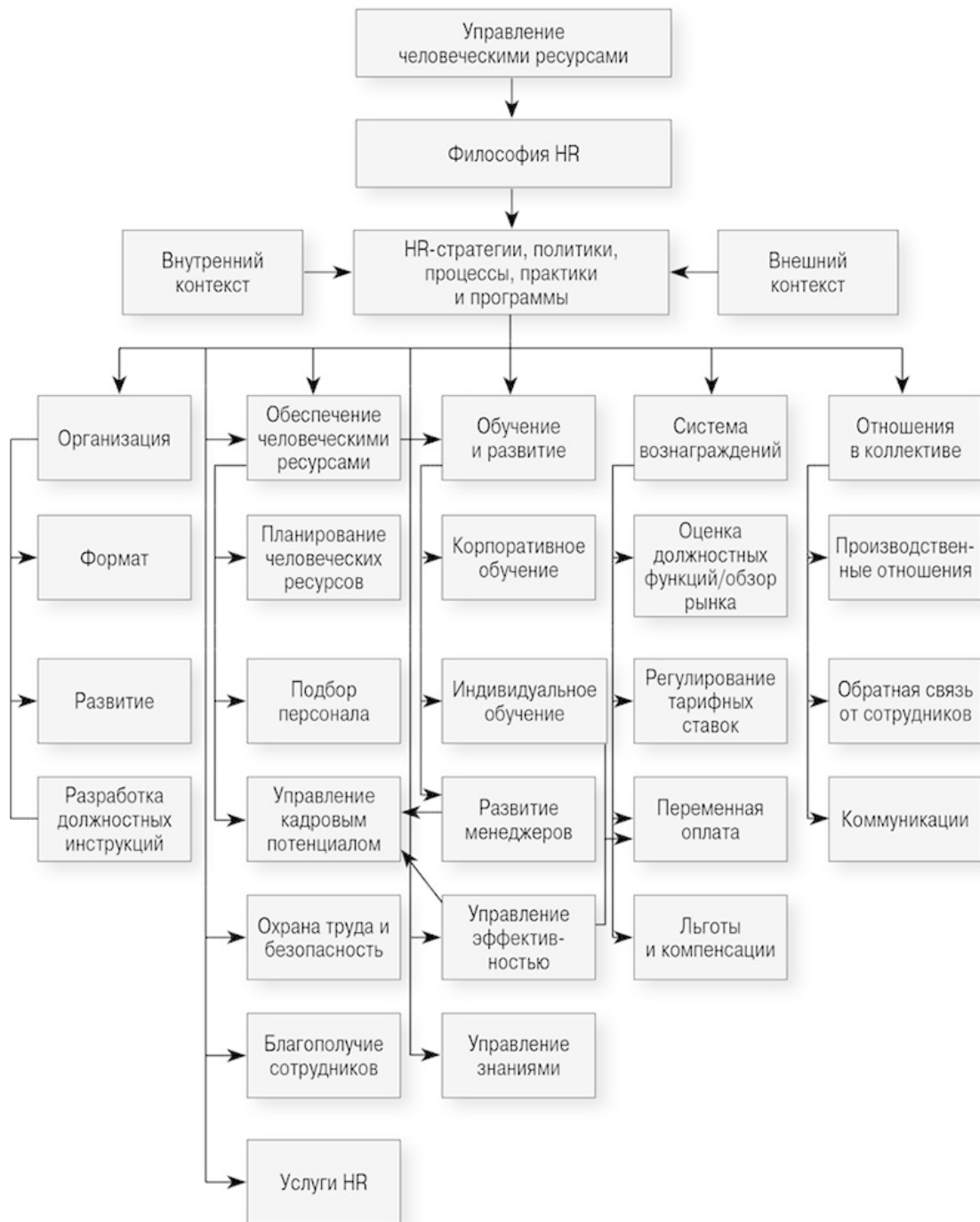


Рис. 1.1. HRM-система

## Модель деятельности HR

Модель деятельности HR – это подход, который опирается на HR для того, чтобы внести стратегический вклад в достижение целей, стоящих перед организацией, предоставить экспертную поддержку и осуществить такие функции HR, как рекрутинг, обучение и кадровое администрирование. Она может быть либо преобразована, либо нет в HR-структуру, именуемую «трехногим табуретом» и состоящую из стратегических бизнес-партнеров, экспертного центра и общекорпоративных услуг. Такая структура в общих чертах основывается на идеях Ульриха (1997), хотя, как сообщали Херд и др. (2010), Ульрих недавно сделал заявление о том,

что в действительности это вовсе не является «его идеей», а всего лишь интерпретация того, что было им изложено.

## **Контекст HRM**

Система HR формируется в контексте как внутренней, так и внешней среды организации. В соответствии с теорией обстоятельств они оказывают значительное воздействие на архитектуру HR.

### **Внешняя среда**

Внешняя среда – это общественные, политические, юридические и экономические события, а также давление со стороны конкурентов. Глобальная конкуренция в сферах зрелого производства и сервиса постоянно растет. Этому способствуют легкость передачи технологий и сокращение числа международных экономических барьеров. Запросы потребителей растут по мере достижения все новых стандартов, обусловленных конкуренцией на мировом рынке. Организации реагируют на эту конкуренцию, становясь все более «клиентоориентированными», сокращая время отклика, делая акцент на качество и постоянное совершенствование, ускоряя ввод новых технологий, действуя более гибко и «теряя стоимость». Компании вынуждены становиться более компактными и эффективными, сокращая штаты и ликвидируя дополнительные уровни управленцев. Число постоянных сотрудников сводится к минимуму, в штате остаются лишь самые результативные, расширяется количество внештатных сотрудников (субподрядчиков, работников по временным контрактам) и работ, передаваемых внешним подрядчикам. Подобные меры могут быть весьма крупномасштабными в условиях экономического спада, подобного, например, начавшемуся в 2008 г.

### **Внутренняя среда**

На политику и практику HR влияют такие характеристики внутренней среды, как:

- тип компании или организации (является ли она частной, публичной или же добровольной) и сфера ее деятельности (производство или обслуживание);
- размеры организации;
- возраст или степень зрелости организации;
- технология или ключевая область деятельности компании (этим определяется то, как организована работа, как она выполняется и как ею руководят);
- типы наемных сотрудников – будь то квалифицированные специалисты, работники умственного труда, техники, администраторы, производственники, специалисты по продажам и сервису;
- финансовое положение организации, особенно в условиях экономического спада;
- корпоративная культура – определенный набор ценностей, правил, убеждений, отношений и положений, формирующих поведенческие стереотипы;
- политический и общественный климат в рамках данной организации.

## **ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ**

Определение HRM

Управление человеческими ресурсами (HRM) занимается наймом и управлением сотрудников в организации.

### Философия HRM

Убеждения HRM включают положения о том, что именно человеческие ресурсы создают конкурентное преимущество, что необходимо ориентироваться на усиление приверженности сотрудников и что принимаемые HR-решения имеют стратегическое значение, поэтому политика HR должна быть интегрирована в бизнес-стратегию.

### Теории, лежащие в основе HRM

«Управление человеческими ресурсами в значительной степени опирается на теории приверженности и мотивации, а также другие идеи, взятые из области организационного поведения» (Гест, 1987:505).

### Цель HRM

Целью HRM является обеспечение достижения успеха организации через людей, которые в ней работают.

### Характеристики HRM

Управление человеческими ресурсами характеризуется тем, что оно является:

- стратегическим, с акцентом на интеграцию;
- ориентированным на приверженность сотрудников;
- основанным на убеждении, что к людям необходимо относиться как к капиталу (человеческий капитал);
- скорее унитаристским, чем плюралистическим, то есть созданным на убеждении, что менеджеры и рядовые сотрудники имеют общие интересы и, соответственно, заинтересованы работать сообща, а не на том убеждении, что интересы рядовых сотрудников не обязательно должны совпадать с интересами руководства;
- нацеленным на индивидуумов, а не на коллектив в подходе к отношениям с сотрудниками;
- осуществляемым менеджерами: управление человеческими ресурсами – это ответственность линейных менеджеров;
- направленным на ценности бизнеса: данный аспект местами модифицирован таким образом, что большая значимость придается моральным и общественным ценностям.

### Многоплановость HRM

Несмотря на то что перечисленные выше характеристики в целом описывают управление человеческими ресурсами, существует множество его моделей, и практики в различных организациях разнятся, зачастую соответствуя концептуальной версии лишь в некотором отношении.

### Этический аспект HRM

Управление человеческими ресурсами имеет этический аспект, выражающийся в социальной ответственности, то есть оно принимает в расчет интересы (благосостояние) сотрудников и действует этически с учетом потребностей людей, работающих в организации.

### Некоторые ограничения HRM

На первый взгляд концепция управления человеческими ресурсами могла предложить очень многое, как минимум в сфере менеджмента. Тем не менее были отмечены некоторые ее ограничения. Несмотря на наличие критических замечаний, факт остается фактом, и HRM продолжает применяться в качестве способа управления персоналом в организации даже тогда,

когда используется разными путями или же просто выступает как описание для традиционных практик управления персоналом.

Как на практике осуществляется управление HRM

Управление человеческими ресурсами осуществляется с помощью архитектуры HR, существующей в рамках организации, включающей систему HR и модель реализации, выбранную HR-департаментом.

Контекст управления HRM

Система HR формируется в контексте как внутренней, так и внешней среды организации. В соответствии с теорией обстоятельств они оказывают значительное воздействие на архитектуру HR.

## 2. Концепция стратегии

### КЛЮЧЕВЫЕ ПОНЯТИЯ И ТЕРМИНЫ

Бизнес-модель  
Динамические характеристики  
Ключевые компетенции  
Конкурентное преимущество  
Модернизация бизнес-модели  
Ресурсно-ориентированный подход  
Ресурсные возможности  
Сеть ценностей  
Система ценностей  
Стратегическая совместимость  
Стратегические возможности  
Стратегическое намерение  
Стратегическое управление  
Стратегическое управление человеческими ресурсами (SHRM)  
Цепочка создания ценности

### ЗАДАЧИ ОБУЧЕНИЯ

Знакомство с данной главой поможет определить все перечисленные выше ключевые понятия. Помимо этого вы научитесь понимать:

- как развивалось понятие «стратегия»;
- значение стратегии;
- природу стратегии – значимость таких понятий, как:
- конкурентное преимущество;
- цепочку создания ценности;
- ключевые компетенции и особые способности;
- ресурсно-ориентированный подход;
- стратегическое управление;
- модернизацию бизнес-модели;
- выработку стратегии;
- реализацию стратегии;
- реальность стратегии.

### Введение

По определению, данному Джонсоном и др. (2005:9), бизнес-стратегия «...это направление и масштаб в долгосрочной перспективе организации, достигающей преимущества в изменяющихся условиях за счет такой конфигурации своих ресурсов и компетенций, которая направлена на выполнение ожиданий заинтересованных лиц». Слово «стратегия» происходит от греческого *strategus* – «генерал». Поначалу под стратегией понималось общее и достаточно расплывчатое описание искусства проведения главнокомандующим военной кампании с планированием и управлением крупными операциями, направленными против врага. В бизнесе не существует главнокомандующих и военных кампаний, государственного сектора или добровольческих организаций, но такое определение как минимум отражает тот посыл, что стратегия является конечной ответственностью руководителя организации, она представляет собой

определенного рода искусство и занимается планированием и управлением крупными операциями.

Цель данной главы – обосновать понимание концепции стратегического управления человеческими ресурсами посредством описания фундаментальной сущности бизнес-стратегии, не забывая при этом роли SHRM, как это будет описано в следующей главе, в создании условий для достижения организацией своих стратегических целей. Одна из задач этой главы состоит в том, чтобы опровергнуть убеждение в том, что бизнес-стратегия строится рационально, что помогает создать крепкую почву для HR-стратегии. Фактически же стратегия – это гораздо более интуитивный, эволюционирующий и реактивный процесс, чем принято думать.

Эта глава начинается с краткого описания развития понятия стратегии, затем более детально дано изложение самой концепции. Далее представлена природа стратегии с точки зрения ее различных составляющих. И наконец, рассматривается процесс формулирования стратегии и ее реализации, а в завершение приводятся комментарии о реальности, стоящей за понятием стратегии.

## **Развитие концепции стратегии**

Основа изучения стратегии была положена Питером Друкером (1955:311), который в своей фундаментальной работе «Практика менеджмента» утверждал, что «важные решения, решения, которые действительно имеют значение, являются стратегическими». Первым значительным вкладом в изучение стратегии стало знаменитое заявление Альфреда Чандлера о том, что структура следует за стратегией. Но помимо этого ему также принадлежит следующее исчерпывающее (одно из первых) определение стратегии: «Стратегию можно определить как выбор основных долгосрочных целей и задач предприятия, принятия плана действий и распределения ресурсов, необходимых для достижения этих целей» (Чандлер, 1962:13).

Понятие бизнес-стратегии было разработано другим исследователем – Игорем Ансоффом (1965:6), который писал, что стратегия имеет отношение к «определению того, каким бизнесом занимается компания и в каких видах бизнеса она собирается принимать участие». Термин «стратегический» он понимал как «связанный с отношениями между компанией и ее окружением» (там же:5) и описывал стратегию, как «принцип для принятия решений» (там же:119). Кеннет Эндрюс занимался глубоким исследованием понятия корпоративной стратегии. В последнем издании (1987:13) он определил ее как:

...характер решений компании, обуславливающий и раскрывающий ее задачи, намерения и цели, а также основные процедуры и планы для достижения этих целей и, кроме того, определяющий диапазон бизнеса, в рамках которого компания собирается функционировать, экономический и человеческий тип организации, который из себя представляет компания или собирается выбрать, и природу экономического и неэкономического вклада, который организация намеревается сделать для своих акционеров, сотрудников, клиентов и сообществ.

Он предположил, что «...слово “стратегия” все еще имеет тесную связь с сознательным намерением и подразумевает временное измерение, ориентированное в будущее. В самом простом своем виде стратегия может представлять собой конкретный план действий, ориентированный на достижение конкретного результата в течение определенного отрезка времени».

Общее понятие стратегии было дано первыми исследователями, а последующие авторы занялись изучением ее конкретных аспектов. Портер (1985) был, пожалуй, самым авторитетным из них. Им было разработано понятие конкурентного преимущества, хотя данный термин был введен 20 годами ранее Ансоффом (1965:110), который отмечал, что его появление



вызвано «намерением компании выявить определенные свойства конкретного рынка сбыта, который обеспечит [ей] сильную конкурентную позицию».

Следует отметить, что Портер также ввел в обращение идею цепочки ценностей. Минцберг (1978, 1987, 1994) выделял преднамеренную или продуманную стратегию и непредвиденные стратегии и анализировал процесс формулирования стратегии. Вернерфельт (1984) и Барни (1991, 1995), основываясь на идеях Пенроуза (1959), разработали весьма влиятельный «ресурсно-ориентированный подход». Прахалад и Хэмел (1990) утверждали, что конкурентное преимущество в конечном счете приносит плоды, когда компания развивает «ключевые компетенции», превосходящие компетенции конкурентов, когда она быстрее обучается и более эффективно, чем конкуренты, применяет полученные знания. Позднее Джонсон и др. популяризовали модернизацию бизнес-модели в качестве стратегического подхода к развитию бизнеса.

## **РАБОТНИКИ ДЕЙСТВУЮТ ТВОРЧЕСКИ, КОГДА РУКОВОДСТВО ПРИВЕТСТВУЕТ ИХ ЛИЧНЫЙ ВКЛАД.**

### **Определение стратегии**

Стратегия была определена Томпсоном и Стриклендом (1996:20) как «характер действий, используемый менеджерами для достижения целей организации». У стратегии есть два фундаментальных значения. Во-первых, она дальновидна. Она имеет непосредственное отношение к тому, куда вы направляетесь и каким способом намереваетесь оказаться там. В этом смысле стратегия – это декларация о намерениях: «Вот что мы хотим сделать и вот как мы намереваемся сделать это». Стратегия определяет долгосрочные цели, при этом оговаривается, как именно эти цели будут достигнуты (стратегическое планирование). Стратегия управляет целенаправленными действиями для достижения требуемого результата. По определению Квинна (1980:7), «стратегия – это образец или план, объединяющий цели организации в связанное целое». Хорошей стратегией является та, которая работает, та, которая, по выражению Абея (1993:1), способствует тому, что организация адаптируется, «осваивая настоящее и расчищая место для будущего».

Второе значение стратегии выражается в понятии стратегической совместимости. Внимание направлено на организацию и мир вокруг нее. Для усиления конкурентного преимущества компания должна соотносить свои возможности и ресурсы с возможностями, существующими во внешнем окружении. Как заключили Хофер и Шендель (1986:4), «критически важным для работы высшего руководства компании в настоящее время является соотношение ее компетенций (внутренних ресурсов и имеющихся навыков) с возможностями и рисками, создаваемыми в ее окружении, такими способами, которые будут эффективны и результативны тогда, когда эти ресурсы могут быть применены».

Другие исследователи в этой области предлагали различные определения стратегии.

- Стратегия – «это последовательность объединенных событий, эквивалентная связанной модели бизнес-поведения» (Кей, 1993:9).
- «Основной упор [в стратегии] делается на целенаправленные действия, отличающие компанию от ее конкурентов» (Парселл, 1999:35).
- «Стратегия в таком случае – это ряд стратегических выборов, некоторые из которых формально планируются. Большая часть стратегии компании со временем неизбежно проявляется в потоке действий» (Боксолл и Парселл, 2003:15).
- «Стратегия имеет дело с созданием устойчивого конкурентного преимущества, которое, в свою очередь, помогает достичь исключительно высоких финансовых показателей» (Беккер и Хуселид, 2006:899).

## **Сущность стратегии**

Сущность стратегии может быть описана как ряд связанных между собой элементов, которые определяют и конкретизируют то, что она подразумевает: ее цель, те факторы, которые должны быть приняты во внимание при ее разработке и реализации, и понятия, которые способствуют нашему пониманию ее назначения. Их можно упорядочить по категориям следующим образом:

- базовое понятие конкурентного преимущества, описывающее то, чего должна достичь стратегия и как это будет происходить;
- инструмент анализа факторов, влияющих на достижение целей данной стратегии, – цепочка ценностей;
- понятие ключевых компетенций или отличительных возможностей как основа для достижения конкурентного преимущества;
- пояснение ключевого фактора, связанного с достижением конкурентного преимущества посредством отличительных возможностей, – ресурсно-ориентированный подход;
- анализ стратегических понятий и процессов, таких как стратегическое управление;
- процесс модернизации бизнес-модели.

## **Конкурентное преимущество**

Концепция конкурентного преимущества была введена в широкое употребление Портером (1985). Конкурентное преимущество, как объяснял Портер, возникает тогда, когда компания создает ценность для своих клиентов. Для того чтобы добиться этого, компания выбирает рынки, на которых она может достичь превосходства и представлять собой движущуюся мишень для своих конкурентов, постоянно совершенствуясь.

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.