

УДК 338.1
ББК 65.050

DOI: 10.25683/VOLBI.2020.50.179

Kubina Natalya Efimovna,
Candidate of Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Economics and Management,
Kant Baltic Federal University,
Russian Federation, Kaliningrad,
e-mail: nkubina@kantiana.ru

Sobko Mariya Vyacheslavovna,
Student of the Master's programs Management,
Innovation technologies of business management,
Kant Baltic Federal University,
Russian Federation, Kaliningrad,
e-mail: m.sobko@bk.ru

Кубина Наталья Ефимовна,
канд. экон. наук, доцент,
доцент кафедры экономики и менеджмента,
Балтийский федеральный университет им. И. Канта,
Российская Федерация, г. Калининград,
e-mail: nkubina@kantiana.ru

Собко Мария Вячеславовна,
магистрант, направление подготовки «Менеджмент»,
программа «Инновационные технологии управления бизнесом»,
Балтийский федеральный университет им. И. Канта,
Российская Федерация, г. Калининград,
e-mail: m.sobko@bk.ru

ОБОСНОВАНИЕ ВЫБОРА СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ И МОДЕЛИ СОЗДАНИЯ СТОИМОСТИ КОМПАНИИ ПУТЕМ ТРАНСФОРМАЦИИ ЕЕ РЕСУРСОВ НА ОСНОВЕ МОДЕЛИ «НАВИГАТОР ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОГО КАПИТАЛА»

SUBSTANTIATION OF SELECTION OF THE DEVELOPMENT STRATEGY AND THE MODEL OF CREATING COMPANY'S VALUE BY TRANSFORMATION OF ITS RESOURCES BASED ON THE "INTELLECTUAL CAPITAL NAVIGATOR" MODEL

08.00.05 — Экономика и управление народным хозяйством

08.00.05 — Economics and management of national economy

В статье предложена методика анализа ресурсного потенциала на основе модели «Навигатор интеллектуального капитала» при принятии стратегических решений менеджментом организации. Рассматриваются возможные подходы к выбору стратегии развития и обоснованию модели создания стоимости организации, исходя из оценки имеющихся ресурсов и стоящих перед ней стратегических целей.

Исследуются достоинства и недостатки модели «Навигатор интеллектуального капитала» для анализа ресурсной базы организации.

Обосновывается выбор стратегии развития и модели создания стоимости путем взвешенной оценки имеющихся ресурсов и, главное, необходимости их трансформации и пригодности стать основой формирования долгосрочных конкурентных преимуществ. Описывается процесс трансформации ресурсов организации на основе модели «Навигатор интеллектуального капитала» и значимости ресурсов.

Анализируется, каким образом в условиях возрастающей неопределенности, высокой волатильности рынков и усиливающейся конкуренции участники рынка пытаются выбрать адаптивную модель, позволяющую быстро реагировать на рыночные изменения и технологические новшества.

Авторами представлены результаты использования предложенной методики и апробации модели «Навигатор интеллектуального капитала» для анализа ресурсного потенциала организации при обосновании выбора стратегии развития и модели ведения бизнеса. На примере региональной компании рассмотрены возможные подходы к выбору стратегии развития и обоснованию бизнес-модели при масштабировании бизнеса и принятии решения о выходе ее на федеральный рынок.

Выводы и результаты апробации проведенного авторами исследования могут быть полезны и использованы менеджментом организаций для решения ряда типичных проблем, с которыми сталкиваются реально действующие компании в условиях растущей неопределенности и усиливающейся конкуренции.

The article proposes a methodology for analyzing resource potential based on the "Navigator of Intellectual Capital" model when making strategic decisions by the organization's management. Possible approaches to choosing a development strategy and substantiating a model for creating an organization's value based on an assessment of available resources and strategic goals facing it are considered.

The advantages and disadvantages of the "Intelligent Capital Navigator" model are analyzed for the analysis of the organization's resource base.

It substantiates the choice of a development strategy and value creation model, by a balanced assessment of available resources and, most importantly, the need for their transformation and suitability, to become the basis for the formation of long-term competitive advantages. The process of transformation of the organization's resources on the basis of the "Navigator of intellectual capital" model and the significance of resources is described.

It analyzes how in conditions of increasing uncertainty, high market volatility and increasing competition, market participants are trying to choose an adaptive model that allows them to quickly respond to market changes and technological innovations.

The authors present the results of using the proposed methodology and testing the "Intellectual Capital Navigator" model for analyzing the organization's resource potential while substantiating the choice of development strategy and business model. On the example of a regional company, possible approaches to choosing a development strategy and justifying a business model for \ scaling a business and deciding whether to enter the federal market are considered

The conclusions and results of testing the study conducted by the authors can be useful and used by the management of organizations to solve a number of typical problems that real-life companies face in the face of growing uncertainty and increasing competition.

Ключевые слова: стратегия развития организации, модель «Навигатор интеллектуального капитала», интеллектуальные ресурсы, «дерево ресурсов», ресурсная матрица, модель создания стоимости, «цепочка создания стоимости», «мастерская создания стоимости», «стоимостная сеть», бизнес-модель компании, факторы создания ценности, розничная торговля.

Keywords: organization development strategy, the “Intelligent Capital Navigator” model, intellectual resources, “resource tree”, resource matrix, value creation model, “building chain value”, “workshop for creating value”, “value network”, the company’s business model, factors for creating value, retail trade.

Введение

Актуальность. В условиях высокой волатильности рынков и усиливающейся конкуренции изменяются модели ведения бизнеса: появляются платформы (сервисы), которые быстро сводят поставщиков услуг и продуктов с большим числом потребителей при минимальных материальных активах. Технологические инновации приводят к изменению границ сложившихся отраслевых и географических рынков.

Происходит смена типа конкуренции: от снижения издержек и захвата ресурсов к созданию новых стандартов и конкуренции смыслов. Исследователи проблем экономики и практики бизнеса обращают внимание на необходимость строить бизнес не вокруг продукта, а вокруг клиента и клиентских ценностей, концентрируясь на ключевых ценностях по всей цепочке создания стоимости в новой экосистеме [1, 2, 3]. Участники рынка пытаются выбрать адаптивную модель, позволяющую быстро реагировать на рыночные изменения и технологические новшества, однако риски того, что запланированные показатели эффективности бизнеса будут достигнуты, многократно возрастают [4–9].

Принципиально важным в условиях возрастающей неопределенности и определенной ограниченности ресурсов в организации становится вопрос взвешенной оценки имеющихся ресурсов и, главное, их пригодности стать основой формирования долгосрочных конкурентных преимуществ. Видение и понимание того, каким образом на перспективу выстраивать свой бизнес, какие ресурсы и в каком объеме потребуются для реализации избранной стратегии, являются чрезвычайно актуальными и достаточно типичными для большинства компаний и организаций, работающих на рынках России, Китая и других развивающихся экономик. Кроме того, они связаны и с более глобальными экономическими проблемами, например с проблемой реструктуризации российской экономики в целом и поиском зон инновационного прорыва. Вышесказанное подтверждает актуальность темы и целесообразность ее разработки.

Изученность проблемы. Обозначенные выше проблемы являются предметом дискуссий в научной литературе и темой обсуждения на различных международных экономических форумах в течение уже достаточно длительного времени, однако интерес к ним не снижается, а возрастает [2, 4, 5, 8, 9, 10, 11].

Цель исследования заключается в изучении возможностей и ограничений использования модели «Навигатор интеллектуального капитала» для оценки ресурсной базы организации и апробация данной методики на примере обоснования стратегии развития и корректировки бизнес-модели компании при выходе на федеральный рынок.

Задачи исследования:

— исследовать достоинства и недостатки модели «Навигатор интеллектуального капитала» для анализа ресурсной базы организации;

— проанализировать возможности трансформации ресурсов организации на основе модели «Навигатор интеллектуального капитала»;

— апробировать предложенную методику анализа при выборе стратегии развития и обосновании модели ведения бизнеса конкретной компанией.

Научная новизна исследования заключается в разработке методики анализа ресурсного потенциала на основе модели «Навигатор интеллектуального капитала» при принятии стратегических решений менеджментом организации.

Теоретическая значимость заключается в обосновании модели «Навигатор интеллектуального капитала» в качестве основы для анализа ресурсной базы организации при выборе стратегии.

Практическая значимость состоит в том, что выводы и результаты апробации проведенного авторами исследования могут быть использованы менеджментом организаций для решения ряда типичных проблем, с которыми сталкиваются реально действующие компании в условиях растущей неопределенности и усиливающейся конкуренции.

Основная часть

Методология. В качестве методологической основы исследования, проведенного авторами, использована методика построения модели «Навигатор интеллектуального капитала», позволяющая обосновать концептуальную модель создания стоимости на основе анализа структуры ресурсной базы компании и оценки возможности ее трансформации в соответствии с выбранной стратегией развития.

Результаты. В условиях фундаментальной неопределенности и постоянного появления технологических инноваций возрастает актуальность грамотного распределения и использования располагаемых ресурсов. При этом структура капитала участников рынка также все время изменяется с устойчивой тенденцией — с возрастанием доли ресурсов, относящихся к интеллектуальному капиталу.

Интеллектуальные ресурсы являются частью используемых компанией ресурсов, и в современных реалиях создание конкурентного преимущества строится преимущественно на основе интеллектуального капитала. Именно поэтому он становится стратегически важным активом.

Существует множество исследований, посвященных анализу ресурсов организации и интеллектуального капитала, в частности [3, 6, 10, 12, 13]. На наш взгляд, наибольший интерес представляет подход, который предложили Й. Руус, С. Пайк и Л. Ферстрем. Процесс управления интеллектуальным капиталом организации сводится, по своей сути, к управлению трансформацией одних ресурсов, создающих стоимость, в другие. Для наглядной демонстрации трансформации ресурсов авторы предлагают использовать особый инструмент — модель «Навигатор интеллектуального капитала» (НИК). «Навигатор интеллектуального капитала» — это цифровое и графическое представление того, как менеджмент организации видит развертывание ресурсов для создания стоимости в организации. НИК отображает трансформацию одних ресурсов в другие и позволяет выстроить логическую схему распределения ресурсов в организации [3].

Необходимо учитывать, что процесс трансформации ресурсов в компании зависит от способа создания стоимости,

который использует компания, при этом возможны три концептуальных модели. Первая модель — «Цепочка создания стоимости», предложенная М. Портером, и сейчас является доминирующей моделью в представлениях менеджеров о способах создания стоимости. Помимо «Стоимостной цепочки» выделяют еще две концепции: «Мастерская создания стоимости» и «Сеть создания стоимости». Именно вопросы выбора модели создания стоимости находятся сейчас на острие научных дискуссий и активно анализируются практиками бизнеса при принятии управленческих решений о выборе стратегии развития организации, возможностей роста, масштабирования бизнеса, выхода на новые рынки [5, 8, 14, 15].

Представляется интересным исследовать процесс выбора модели создания стоимости при решении такой важной проблемы, как формирование стратегии развития организации, и оценке возможностей масштабирования бизнеса при выходе региональной компании на федеральный рынок. В качестве объекта исследования использовалась российская компания, действующая в текущий момент на региональном рынке. Для формирования стратегии развития компании были использованы такие аналитические инструменты, как построение «дерева ресурсов» и «Навигатор интеллектуального капитала» (НИК), как основы принятия стратегических решений.

Компания ООО «Торговый ряд Радов» создана в 2001 г. в Калининграде и более 15 лет специализируется на оптовой и розничной продаже посуды и предметов домашнего обихода. Целевая аудитория компании — сегменты покупателей с уровнем достатка «средний» и «средний плюс», а также профессионалы ресторанного и гостиничного бизнеса. Розничная сеть компании включает магазины трех форматов, предлагающие своим покупателям порядка 5000 наименований кухонной утвари. Сеть насчитывает 13 магазинов в Калининграде и области. С февраля 2014 г. успешно функционирует интернет-магазин посуды radov39.ru

Поскольку совокупная емкость рынка Калининградской области небольшая (население области на 01.01.2019 составляет 1,002 млн человек), компания столкнулась с проблемой дальнейшего масштабирования своей деятельности. Развитие в рамках регионального рынка ограничено, так как представленность компании на рынке Калининграда и области достаточно высока. Накопленные знания и опыт ведения бизнеса подтолкнули собственников и менеджмент компании к принятию решения об экспансии своей деятельности в рамках федерального рынка. Пилотным ре-

гионом выбран г. Москва и ближайшее Подмоскowie. Было решено масштабировать розничную сеть магазинов под брендом «Торговый ряд Радов», так как данный формат является основным для компании.

Для достижения поставленной цели и повышения конкурентоспособности компании проанализированы тренды рынка и факторы воспринимаемой ценности. С этой целью использовались как вторичные данные (мнения отраслевых экспертов), так и первичные данные, полученные путем полевого исследования.

Для лучшего понимания эволюции предпочтений покупателей на отраслевом рынке, а также в качестве базы для использования модели НИК авторами было проведено маркетинговое исследование поведения покупателей в форме опроса на основе статистической выборки, позволившее определить важность основных категорий факторов создания стоимости. Объем выборки составил 357 человек, при степени доверительной вероятности в 95,5 % стандартная ошибка выборки находилась в пределах 3,1—3,8 %, что свидетельствует о репрезентативности представленных результатов. Опрос проведен путем интервьюирования покупателей в торговых точках.

Результаты проведенного исследования показали, что самыми важными факторами создания ценности для потребителей являются такие факторы, как функциональность, качество обслуживания, обновление ассортимента и инновации. Уровень цен оказался в середине шкалы ценностей. Тот факт, что покупатели в числе основных факторов ценности на одно из первых мест поставили такой фактор, как инновации в продуктах, подтверждает выводы, сделанные ранее, о сильном влиянии технологических изменений на потребительский рынок, а также о возросшем уровне информационной осведомленности потребителей и требовательности их к товарному предложению компании.

Для выполнения поставленных собственниками бизнеса стратегических задач, связанных с экспансией на федеральный рынок, необходимо было выявить, какой потенциал имеется у компании для реализации выбранной стратегии. Необходимо также понять не только то, какие ресурсы дают компании конкурентное преимущество, но и как воспользоваться этими ресурсами для выполнения своего стратегического намерения.

На первом этапе исследования ресурсной базы компании был проанализирован ее ресурсный портфель и построено дерево ресурсов. Все ресурсы взвешены по критерию их способности создавать стоимость в организации (рис. 1).

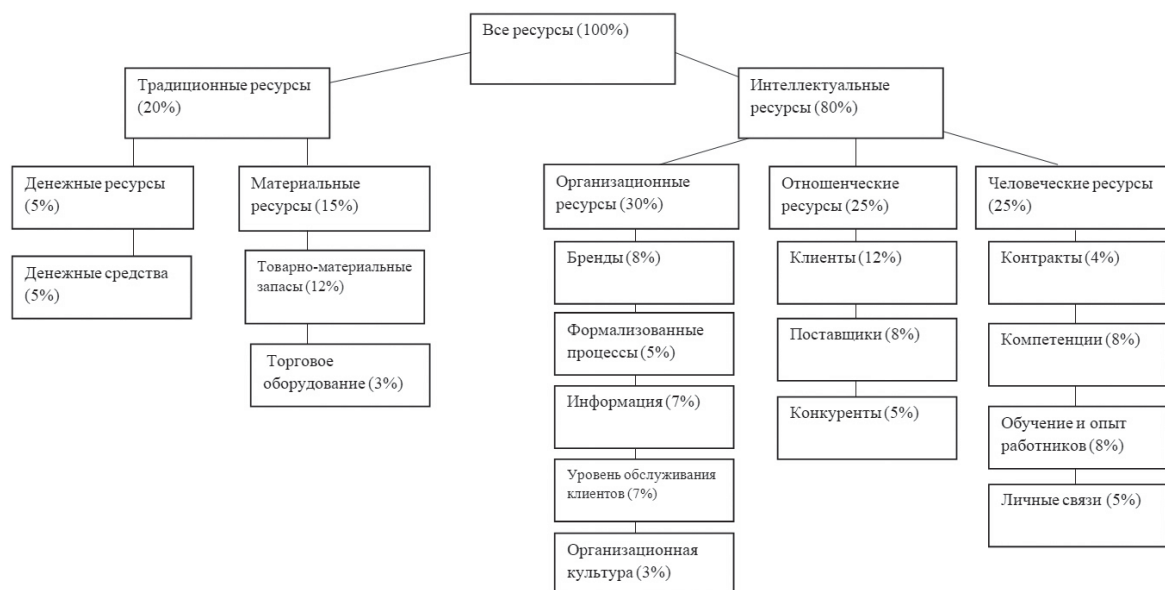


Рис. 1. Дерево ресурсов компании «Торговый ряд Радов»

На следующем этапе была сформирована ресурсная матрица, построенная на основе дерева ресурсов, составлена обобщенная описательная матрица ресурсов, сделано преобразование построчного описания трансформаций в интегральную картину, проведен процесс нормирования данных и построен «эффекторный график» значимости ресурсов.

Важно понимание того, что способность организации создавать стоимость не только является функцией от тех ресурсов, которыми она располагает, но и зависит от способностей организации их использовать. Процесс необходимой трансформации ресурсов для достижения поставленных стратегических целей отражен в виде «Навигатора инновационного капитала» (рис. 2).

Опираясь на данные рис. 2, можно сделать следующие выводы. Во-первых, в настоящее время деньги в основном

генерируются организационными ресурсами, этот процесс подкрепляется репутацией и брендом сети. Во-вторых, репутация, бренд сети магазинов являются основными факторами развития связей с внешней средой (с клиентами). При достижении поставленных стратегических целей, связанных с выходом на новый федеральный рынок, эти организационные ресурсы становятся приоритетными для компании. Необходимо увеличить капитал, связанный с позиционированием и узнаваемостью бренда сети. В-третьих, отсутствует «подкрепление» материальных ресурсов. Кроме того, денежные средства генерируются организационными ресурсами, но не трансформируются в другие виды ресурсов, что может сдерживать возможности развития и реализации стратегических намерений компании на новом для нее федеральном рынке.

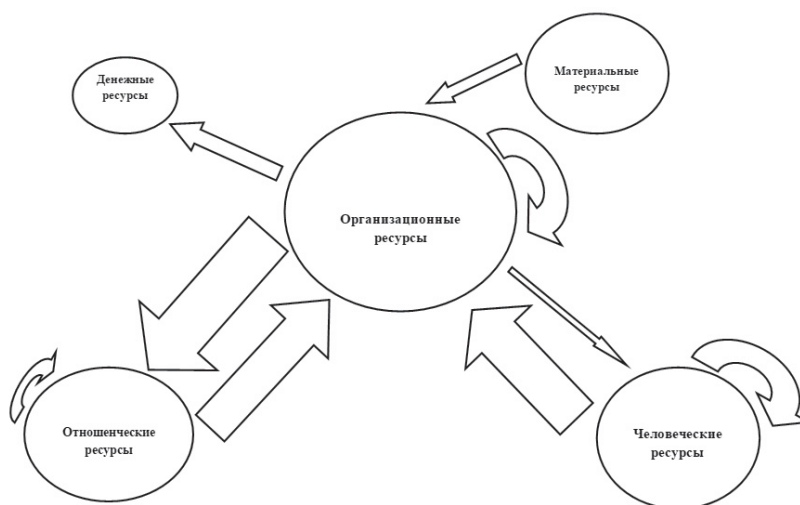


Рис. 2. Модель «Навигатор интеллектуального капитала» компании «Торговый ряд Радов»

Таким образом, проведенный анализ позволяет сделать вывод о том, что для достижения стратегических целей и повышения конкурентоспособности компании необходимо грамотно перераспределить свои ресурсы. Выход на федеральный рынок потребует переформатирования сети магазинов. Этот процесс возможен только при эффективном использовании ресурсов и соответствующей трансформации их на основе модели «Навигатор интеллектуального капитала».

Выводы

Проведенное авторами исследование показало, что использование таких инструментов, как построение дерева ресурсов и модели «Навигатор интеллектуального капитала», является весьма эффективным при формировании компаний своего стратегического намерения.

Такой подход позволяет обосновать выбор стратегии развития. Так, например, стало понятно, что для компании «Торговый ряд Радов» это органический рост. Стратегическое намерение — стать влиятельным игроком в отрасли в категории товаров для дома и кухонной утвари путем постоянного предложения инновационных продуктов, при снижении затрат путем формализации процессов. Основная стратегия — опережение.

Заключение

Проведенное исследование позволило выявить и следующую проблему, которая возникает в связи с предполагаемым стратегическим решением, — выбор модели создания стоимости (ценности). Какую модель создания стоимости реализо-

вать компании «Торговый ряд Радов» на федеральном рынке? Какой способ трансформации ресурсов компании будет наиболее эффективным? На основе анализа, проведенного авторами, можно сделать вывод, что в настоящее время компания использует модель «Цепочка создания стоимости» с отдельными элементами «Мастерской создания стоимости». Стратегическая цель — оптимизировать затраты по всей цепочке создания стоимости (оптимизация бизнес-процессов внутри компании), добиться роста оборотов и финансовых показателей.

В ближайшей перспективе для реализации стратегических намерений компании на федеральном рынке основной моделью создания стоимости, позволяющей иметь конкурентные преимущества, должна стать «Мастерская создания стоимости», концентрирующая внимание на решении проблем клиента. Стратегическая цель — добиться роста оборотов и улучшения финансовых показателей за счет лояльности к бренду, совершенствования ценностного предложения клиентам, инноваций в товарах, системе обслуживания на базе CRM-систем.

А в долгосрочной перспективе следует использовать модель «Сеть создания стоимости». Стратегическая цель — добиться роста оборотов за счет создания платформы (интернет-сервиса), позволяющей расширить предложение для клиентов, повысить эффективность коммуникации с потенциальными покупателями, сократить затраты за счет развития партнерских отношений, а также войти в смежные области бизнеса. Такая модель позволит быстрее решить проблему масштабирования бизнеса на новом высококонкурентном рынке и повысить его эффективность.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Остервальдер А. Разработка ценностных предложений. М. : Альпина Паблишер, 2015. 312 с.
2. Еремеева Н. В. Планирование и анализ бизнес-процессов на основе построения моделей управления конкурентоспособности продукции. М. : Русайнс, 2018. 16 с.
3. Руус Й. Изменения парадигмы создания ценности — важность для бизнеса и правительства // Управление инновациями: вызовы и возможности для отраслей и секторов экономики : сборник науч. статей / под ред. А. В. Сербулова. Калининград . Изд-во Балтийского федерального университета им. И. Канта, 2019. С. 204—219.
4. Артур Брайан У. Теория сложности в экономической науке: иные основы экономического мышления // *Terra Economics*. 2015. Т. 13. № 2. 15 с.
5. Остервальдер А. Построение бизнес-моделей: Настольная книга стратега и новатора. М. : Альпина Паблишер, 2017. 288 с.
6. Бланк И. А. Управление финансовыми ресурсами. М. : Омега-Л, 2019. 313 с.
7. Джестон Д., Нелис Й. Управление бизнес-процессами. Практическое руководство по успешной реализации проектов. М. : Символ, 2015. 512 с.
8. Лалу Ф. Открывая организации будущего. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2016. 406 с.
9. Пономарев О. Б., Светульников С. Г. Предпринимательство, конкуренция и инновации: системная модель // Управление инновациями: вызовы и возможности для отраслей и секторов экономики : сб. научных статей / под ред. А. В. Сербулова. Калининград : Изд-во Балтийского федерального ун-та им. И. Канта, 2019. С. 193—204.
10. Кохно П. А., Кохно А. П., Лясников Н. В. Модели управления бизнесом корпораций. М. : Русайнс, 2016. 64 с.
11. Сазерленд Д. Scrum. Революционный метод управления проектами. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2016. 272 с.
12. Кузнецов Б. Т. Стратегический менеджмент : учеб. пособие. М. : ЮНИТИ, 2015. 623 с.
13. Рассел Дж. Интеллектуальный капитал. М. : VSD, 2015. 200 с.
14. Супрун В. А. Интеллектуальный капитал. Главный фактор конкурентоспособности экономики в XXI веке. М. : Огни, 2016. 190 с.
15. Турова Э. Ю. Значение интеллектуального капитала в достижении устойчивых конкурентных преимуществ современной компании. М. : Синергия, 2016.

REFERENCES

1. Osterwalder A. Development of value propositions. Moscow, Alpina Publisher, 2015. 312 p. (In Russ.).
2. Eremeeva N. V. Planning and analysis of business processes based on the construction of models of product competitiveness management. Moscow, Rusaience, 2018. 16 p. (In Russ.).
3. Ruus G. The paradigm shift in value creation is an importance to business and government. In: Serbulov A. V. (ed.). *Innovation management: challenges and opportunities for industries and sectors of the economy. Collection of scientific articles*. Kaliningrad Publishing House of the Baltic Federal University named after I. Kant, 2019. Pp. 204—217. (In Russ.).
4. Arthur Brian W. Theory of complexity in economic science: other fundamentals of economic thinking. *Terra Economics*, 2015, 13(2), p. 15(In Russ.).
5. Osterwalder A. Building business models: Handbook of a strategist and innovator. Moscow, Alpina Publisher, 2017. 288 p. (In Russ.).
6. Blank I. A. Management of financial resources. Moscow, Omega-L Publ., 2019. 313 p. (In Russ.).
7. Jeston D., Nelis J. Business Process Management. *A Practical Guide to Successful Project Implementation*. Moscow, Symbol Publ., 2015. 512 p. (In Russ.).
8. Lallu F. Discovering the organization of the future. Moscow, Mann, Ivanov and Ferber, 2016. 406 p. (In Russ.).
9. Ponomarev O. B., Svetunkov S. G. Entrepreneurship, competition and innovation: a system model. In: Serbulova A. V. (ed.). *Innovation management: challenges and opportunities for industries and sectors of the economy. Collection of scientific articles*. Kaliningrad, Publishing House of the Baltic Federal University named after I. Kant, 2019. Pp. 193—204. (In Russ.).
10. Kokhno P.A., Kokhno A.P., Lyasnikov N.V. Models of corporate business management. Moscow, Rusaience, 2016. 64 p. (In Russ.).
11. Sutherland D. Scrum. The revolutionary method of project management. Moscow, Mann, Ivanov and Ferber, 2016. 272 p. (In Russ.).
12. Kuznetsov B. T. Strategic Management. Moscow, UNITY Publ., 2015. 623 p. (In Russ.).
13. Russell J. Intellectual Capital. Moscow, VSD Publ., 2015. 200 p. (In Russ.).
14. Suprun, V.A. Intellectual capital. The main factor in the competitiveness of the economy in the XXI century. Moscow, Ogni Publ., 2016. 190 p. (In Russ.).
15. Turova E. Yu. The value of intellectual capital in achieving sustainable competitive advantages of a modern company. Moscow, Sinergiya Publ., 2016. (In Russ.).

Как цитировать статью: Кубина Н. Е., Собко М. В. Обоснование выбора стратегии развития и модели создания стоимости компании путем трансформации ее ресурсов на основе модели «Навигатор интеллектуального капитала» // Бизнес. Образование. Право. 2020. № 1 (50). С. 286–290. DOI: 10.25683/VOLBI.2020.50.179.

For citation: Kubina N. E., Sobko M. V. Substantiation of selection of the development strategy and the model of creating company's value by transformation of its resources based on the "Intellectual capital navigator" model. *Business. Education. Law*, 2020, no. 1, pp. 286–290. DOI: 10.25683/VOLBI.2020.50.179.