

Данный файл представлен исключительно в ознакомительных целях.

Уважаемый читатель!

Если вы скопируете данный файл,

Вы должны незамедлительно удалить его сразу после ознакомления с содержанием.

Копируя и сохраняя его Вы принимаете на себя всю ответственность, согласно действующему международному законодательству .

Все авторские права на данный файл сохраняются за правообладателем.

Любое коммерческое и иное использование кроме предварительного ознакомления запрещено.

Публикация данного документа не преследует никакой коммерческой выгоды. Но такие документы способствуют быстрейшему профессиональному и духовному росту читателей и являются рекламой бумажных изданий таких документов.

А.Т. ЗУБ

# Стратегический менеджмент

ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА

*Рекомендовано Ученым Советом факультета  
государственного управления МГУ им. М. В. Ломоносова  
в качестве учебного пособия по специальностям  
«Менеджмент» и «Государственное управление»*

АСПЕКТ ПРЕСС

Москва  
2002

**УДК 65.0**  
**ББК 65.290-2**  
**3 91**

Рецензенты:

кафедра теории и технологии управления  
факультета государственного управления  
МГУ им. М. В. Ломоносова (зав. кафедрой *А. В. Сурин*);

-+зав. кафедрой методологии науки  
факультета государственного управления  
МГУ им. М. В. Ломоносова,  
доктор эконом, наук, проф. *А. В. Кезин*

**Зуб А. Т.**

**3 91** Стратегический менеджмент: Теория и практика: Учебное пособие для вузов.  
— М.: Аспект Пресс, 2002. — 415 с.  
ISBN 5-7567-0164-8

В учебном пособии изложены концепции стратегического менеджмента, имеющие широкую сферу применения в управленческой практике. Рассматриваются основные направления, задачи и подходы к проектированию и осуществлению организационных стратегий, анализируются антикризисные стратегии организаций, стратегическое управление и бесприбыльных организациях, основные положения теории стейкхолдеров как важнейшей составляющей организационного окружения, принцип и методы осуществления стратегий. На примере конкретных ситуаций дан анализ стратегических проблем и практических навыков стратегического управления.

Для студентов вузов, обучающихся по управленческим специальностям.

**УДК 65.0**  
**ББК 65.290-2**

**ISBN 5-7567-0164-8**

© «Аспект Пресс», 2002

Все учебники издательства «Аспект Пресс» на сайте [www.aspectpress.ru](http://www.aspectpress.ru)

## Введение

### 1. Становление стратегического менеджмента как самостоятельной исследовательской области и управленческой практики

Понятие «менеджмент» широко известно не только специалистам в области управления. В самом общем смысле менеджмент означает профессионализм или даже искусство в деле эффективного управления организацией. При этом эффективное управление может обозначать разные понятия. Например, неуклонное и последовательное продвижение в направлении установленных целей, или результаты, свидетельствующие о росте прибыли или снижении числа жалоб клиентов. Под этим могут подразумеваться успехи в повышении качества обслуживания, расширении сети филиалов или внедрении новых технологий производства. Ряд примеров подобного рода, показывающих широту понимания менеджмента, можно продолжить. Менеджмент — это эффективное управление, критерии оценки качества которого меняются в зависимости от типа организации, отрасли, в которой он функционирует, его социальной значимости и многих других параметров. Таким образом, менеджмент — широкое понятие с неопределенными границами. Неопределенность возрастает, если сконцентрироваться на аспекте «искусства» управления. Искусство — это всегда присутствие чего-то субъективного, иррационального, интуитивного, выходящего за рамки рациональных схем и правил. Особенно значимо искусство управления в тех случаях, когда главные проблемы организации связаны с поведением и взаимоотношениями людей — самыми сложными проблемами организационной жизни. Интуиция, воля, такт, лидерство — в этих и подобных понятиях проявляется хороший менеджмент по отношению к людям и их группам как внутри организации, так и вне ее, но с которыми организация связана в своей деятельности.

Эта проблема нахождения методов и форм эффективного менеджмента осознавалась уже классиками дисциплины. Известно, например, сколько интеллектуальных усилий затратили А. Файоль или Ф. Тейлор при разработке теории эффективного менеджмента и выделения принципов и правил результативного управления. Однако решение этой проблемы лежало не на пути уточнения дефиниций, а в расширении сферы управленческих исследований и совершенствовании их методологии и техники. Так возникли школы и направления в менеджменте, которые делали акценты, например, на мотивации и взаимоотношениях людей в процессе труда (школа человеческих отношений и психологическая школа), совершенствовании организационных структур (системный анализ, структурно-функциональный подход), оптимизации трудовых процессов (научная организация труда), организационной культуре, коммуникациях и т.д.

Важно отметить, что возникновение различных школ и направлений теории менеджмента всякий раз определялось новыми реалиями, с которыми сталкивались организации, работающие, прежде всего, в сфере бизнеса. Так, например, в первой четверти XX в., когда бурно развивалась тяжелая индустрия, требовалось большое количество низкоквалифицированных рабочих, которые были обеспокоены главным образом тем, как подороже продать свой труд. В свою очередь, собственники и управляющие предприятиями были заинтересованы в том, чтобы получить за оговоренную оплату труда максимальную трудовую отдачу от нанятых работников. Ответить на вопрос, как выполнить эти требования, и было призвано сложившееся первым направлением в дисциплине — **школа научного менеджмента** (Ф. Тейлор, Г. Гантт, Х. Эмерсон и др.).

В 30—50-е годы в США требования к рабочей силе изменились: возник дефицит высококвалифицированных рабочих, выполняющих сложную работу на дорогостоящем оборудовании. Управление таким персоналом требовало развитой системы мотивации, учета разнообразия ожиданий от работы, роста затрат на переподготовку и повышение

квалификации кадров. Отклик на эти новые потребности бизнеса со стороны теории менеджмента выразился в появлении **психологической школы**, которая сконцентрировала внимание на проблемах человеческого фактора на производстве. Подобные примеры связи изменений условий ведения бизнеса и соответствующих теоретических разработок, предлагающих новые условия организации труда и управления, можно привести еще. Не является исключением из этого ряда и возникновение **теории стратегического менеджмента**. Ограничиваясь пока самым общим представлением, согласно которому стратегический менеджмент есть процесс планирования, определения и осуществления деятельности организации в долгосрочной перспективе, отметим, что его возникновение как самостоятельной научной дисциплины также было связано с новыми условиями деятельности корпораций, прежде всего в США, сложившимися к началу 1960-х годов. Эти условия определялись, во-первых, технологическими взрывами, вызванными научно-технической революцией, требующими прогнозирования новых производственно-технологических прорывов, возможных в будущем; во-вторых, насыщением рынка товаров и услуг в развитых странах, что приводило к усилению конкуренции; в-третьих, началом процесса глобализации рынков, возникновением транснациональных корпораций, что усиливало неопределенность и сложность среды существования бизнеса. Корпорации уже не могли ограничиваться в своей деятельности оперативным планированием и функциональным менеджментом. Возникла необходимость в долгосрочном планировании и управлении, нацеленном на будущее. Она была реализована в стратегическом менеджменте.

Становление стратегического менеджмента как самостоятельной области исследования и управленческой практики прошло четыре этапа:

1. *Бюджетирование и контроль.* Эти управленческие функции активно разрабатывались и совершенствовались уже в первой четверти XX в. Значительный вклад в их развитие внесла школа научного менеджмента. Так, например, диаграммы Г. Гантта (полосовые диаграммы) и в наши дни являются одним из самых распространенных методов планирования. Основная посылка бюджетирования и контроля — представление о стабильной среде организации, как внутренней, так и внешней: существующие условия деятельности фирмы (например, технологии, конкуренция, степень доступности ресурсов, уровень квалификации персонала и т.п.) в будущем существенно не изменятся. Перемена начальных условий рассматривается как препятствие, преодолимое на основе прошлого опыта. Бюджетирование и контроль по-прежнему являются важнейшими методами управления, однако в настоящее время более точно определена область их успешного применения — это так называемые «жесткие» проблемы, которые характеризуются определенностью задач, средств для их решения, необходимого количества ресурсов; применением известных методов достижения целей и определенными временными рамками. Позже, в 70-е годы, в методологии менеджмента широкое распространение получил взгляд, согласно которому «жесткие» проблемы не исчерпывают все проблемное поле менеджмента и должны быть дополнены «мягкими» проблемами, которые характеризуются неустраняемыми (по крайней мере, без использования специальных процедур) неопределенностями в исходных параметрах ситуаций, рассматриваемых как управленческие задачи.

2. *Долгосрочное планирование.* Этот метод сформировался в 1950-е годы. Он основывается на выявлении текущих изменений определенных экономических показателей деятельности организации и экстраполяции выявленных тенденций (или трендов) в будущее. Этот подход оказался наиболее полезным для планирования использования ресурсов в долгосрочной перспективе с учетом как потенциального роста компании, так и запланированного сокращения производства того или иного вида продукции или услуг.

3. *Стратегическое планирование.* Его широкое применение в практике бизнеса начинается с конца 1960-х — начала 1970-х годов. Этот подход основывается на

выявлении трендов не только экономического развития корпорации, но и среды ее существования. Среда понимается как сложная, структурированная система факторов, воздействующая на организацию и ее конкурентов. Нестабильность среды при этом рассматривается как решающий фактор планирования. Такое планирование с учетом существующих тенденций в изменении конкурентного окружения опирается на выявленные сильные и слабые стороны организации, благоприятные возможности, предоставляемые переменами в окружении и угрозами со стороны конкурентов и социальных, политических, технологических и экономических факторов окружения.

4. *Стратегический менеджмент*. Как самостоятельная дисциплина он появляется в середине 1970-х годов. Подобно стратегическому планированию, стратегический менеджмент основывается на изучении изменений во внешней среде организации. Однако этот подход не сводится к восприятию окружения как фактора, ограничивающего процесс организационного планирования, но предполагает установление ясно определенных целей и разработку путей их достижения на основе использования сильных сторон организации и благоприятных возможностей среды, а также компенсации слабых сторон и методов избежания угроз.

## 2. Определения стратегического менеджмента

В научной и методической литературе представлено достаточное количество вариантов определений стратегического менеджмента, которые акцентируют внимание на тех или иных аспектах этого сложного управленческого процесса. Однако все они сводятся к одному из трех подходов (или их комбинации):

- *анализ окружения*, акцентирующий внимание на параметрах организационного окружения;
- *цели и средства*, основывающиеся на определении долгосрочных целей организации и путей их достижения;
- *деятельностный подход*, ставящий во главу угла деятельность по реализации стратегии.

Рассмотрим более подробно их содержание.

1. *Анализ окружения*. Примером такого подхода может служить определение, предложенное А. Роувом с соавторами, согласно которому стратегический менеджмент является «процессом принятия решений, который объединяет внутренние организационные возможности с угрозами и благоприятными возможностями, предоставляемыми внешней средой». Подобным образом определяют стратегический менеджмент также и Д. Шендел, и К. Хаттен, рассматривая его как «процесс определения и установления связи организации с ее окружением, состоящий в реализации выбранных целей и в попытках достичь желаемого состояния взаимоотношений с этим окружением посредством распределения ресурсов, позволяющего эффективно и результативно действовать организации и ее подразделениям».

Этот подход тесно связан с методами стратегического планирования, привлекателен своей простотой в понимании последовательности действий менеджеров — разработчиков стратегии, а также ясными и относительно несложными методологическими установками. Однако при его использовании зачастую внутренние возможности организации остаются незадействованными, хотя во многих случаях они могли бы успешно нейтрализовать угрозы, исходящие из внешней среды.

2. *Цели и средства*. Такое понимание природы стратегического менеджмента представлено, например, в определении У. Глука и Л. Джауха, согласно которому стратегический менеджмент — это «направление в теории принятия решений, которое нацелено на развитие эффективной стратегии (или стратегий) для оказания содействия в достижении корпоративных целей». В данном случае использование слова «направление» в связи с теорией принятия решений показывает, что стратегический менеджмент ставит своей целью разработку серии решений разного уровня, между которыми существует

взаимосвязь и которые организованы в соответствии с определенным образом полагаемой иерархией их важности для достижения организационных целей. К этому подходу можно отнести и определение А. Томпсона и А. Стрикленда, определяющих стратегический менеджмент как «план управления фирмой, направленный на укрепление ее позиций, удовлетворение потребителей и достижение поставленных целей», а также Дж. Пирса и Р. Робертсона, представляющих стратегический менеджмент как «набор решений и действий по формулированию и выполнению стратегий, разработанных для того, чтобы достичь целей организации». Такое понимание схватывает очень важные черты стратегического менеджмента, которые мы рассмотрим на протяжении ряда глав данной книги.

3. *Деятельностный подход*. Он акцентирует внимание на последовательности действий для осуществления стратегического управления и поэтому объединяет два предшествующих. Так, например, Г. Джонсон и К. Скулз выделяют следующую последовательность действий стратегического менеджмента:

- анализ текущего положения организации в конкурентной среде;
- выбор, который предполагает разработку и оценку альтернатив стратегического направления деятельности организации;
- имплементация — процесс реализации, осуществления выбранной стратегии.

Анализ в этой модели соответствует подходу с позиций оценки организационного окружения, так как на этом этапе деятельность руководителей направлена на выяснение переменных среды, которые важны для разработки стратегии. Этап стратегического выбора соответствует логическому анализу ситуации при принятии решений. Здесь действия означают разработку средств для осуществления стратегии. Действия на этом этапе предполагают осуществление контроля, на основании которого определяются необходимые корректировки.

Предложенные к пониманию стратегического менеджмента подходы допускают различные комбинации и добавления новых акцентов, позволяющие расширить всесторонность охвата в понятии этой сложной дисциплины. Так, например, О. С. Виханский в своем определении объединяет второй и третий подходы, подчеркивая значение человеческих ресурсов в стратегическом управлении: «Стратегическое управление — это такое управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал как на основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, осуществляет гибкое регулирование и своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в результате позволяет организации выживать и достигать своей цели в долгосрочной перспективе». Наконец отметим, что, при всей важности формальных родо-видовых определений, раскрыть суть стратегического менеджмента лучше всего удастся через содержательное операционное определение, которое описывает стратегический менеджмент как структурированный определенным образом процесс действий для достижения некоторых, заранее определенных целей и опирающийся на известные методологические принципы.

Наконец, более глубокое понимание природы и целей стратегического менеджмента можно получить при сравнении его с оперативным менеджментом. Такое сравнение может осуществляться по следующим параметрам:

- организационный уровень разработки и принятия решений;
- непрерывность процесса планирования и осуществления;
- преобладание «жестких» или «мягких» проблем и решений;
- количество рассматриваемых альтернатив решения;
- объем и тип необходимой управленческой информации;
- временные интервалы планирования, осуществления и контроля управленческих действий;
- приоритетность решений;
- детализированность разработок;

- используемые человеческие ресурсы управления;
- точность контроля и оценки;
- преобладающие интересы участников процесса принятия решений;
- отношение к риску, степень риска и последствия реализации рискованных решений.

Кратко рассмотрим отличия в содержании параметров стратегического и оперативного управления.

Стратегические решения разрабатываются и контролируются на самом верхнем уровне управления. Нижестоящие уровни выполняют функции поставщиков информации для стратегического управления. Оперативные решения принимаются на всех уровнях управления.

Разработка стратегии фирмы осуществляется в условиях неопределенности. Причем неопределенность порождает как процессы вне организации, так и внутри нее. Внешняя среда характеризуется неустойчивостью действия факторов, вынуждающих организацию изменяться. Неопределенность внутренних факторов обуславливается взаимосвязью и взаимозависимостью компонентов и подсистем организации как сложной системы. Однако точно и детально моделировать поведение сложных систем нельзя; можно лишь выявлять и предвидеть тенденции их саморазвития. Отсюда проистекают следующие различия стратегического и оперативного менеджмента: прерывистость и системность процесса управления, а также преобладание в стратегическом управлении «мягких» проблем, т.е. таких, которые характеризуются неопределенностью исходных параметров и граничных условий. Прерывистость означает, что стратегические решения принимаются, не так часто, а их реализация требует длительного времени, иногда нескольких лет. Нужны весьма серьезные причины, чтобы приостановить развитие уже принятой для реализации стратегии. Оперативное управление в меньшей степени прерывисто, планирование осуществляется повседневно, задачи носят краткосрочный характер; оно имеет дело в основном с «жесткими», определенными проблемами.

При стратегическом планировании важно на ранних этапах процесса выдвинуть и рассмотреть максимально возможное количество альтернатив. Эта процедура снижает степень риска ошибки планирования, которая может стоить дорого. Однако, чем больше альтернатив, тем больше требуется приложить усилий и времени для их оценки. В случае оперативного управления менеджеры имеют дело или с хорошо структурированными, «жесткими» проблемами, решения которых запрограммировано, или с «мягкими» решениями, но с невысоким риском серьезного ущерба при ошибке.

Для разработки стратегии необходим большой объем информации, получаемой из разных источников и о самых разнообразных процессах как во внешнем окружении организации, так и во внутриорганизационных системах. Трудно определиться в сборе данных, особенно если на их основе делаются экстраполяции будущих тенденций развития факторов и процессов, часто здесь решающими факторами являются интуиция и опыт. Процессы же сбора информации для оперативного управления в значительной мере формализованы, источники ее стабильны и находятся внутри организации, качество и достоверность данных информации можно проконтролировать. При этом можно шире использовать машинную обработку информации и автоматизированные системы управления.

Различаются и временные масштабы планирования и управления. Стратегическое планирование ориентируется на длительные временные промежутки, обычно три—пять лет, в то время как оперативное управление нацелено на решение задач, которые требуют недель или месяцев работы.

Между стратегическими и оперативными решениями существует тесная связь. Оперативные решения всегда являются элементом выполнения стратегии и нацелены на достижение перспективных целей. Поэтому стратегия формулируется в более общих чертах, менее детализированно, чем оперативные цели.

Различается и использование человеческих ресурсов в стратегическом планировании и оперативном управлении. Стратегическое управление осуществляется высшим управленческим персоналом. Часто требует привлечения внешних и внутренних консультантов. Велика роль также групп людей, заинтересованных в успехе организации или пытающихся повлиять на процесс стратегического управления — так называемых групп поддержки. Затраты на человеческие ресурсы в процессе стратегического управления высоки. Оперативное управление осуществляется средним и линейным управленческим персоналом, и затраты на него включаются в затраты на заработную плату.

Стратегический и оперативный менеджмент различается и с точки зрения требований к контролю и оценке последствий управленческих действий. Эффективность принятых стратегий оценивать гораздо сложнее, чем результаты оперативного управления. Последствия стратегических решений можно с достаточной полнотой оценить только со временем, когда становится трудно, а иногда и невозможно выделить степень воздействия тех или иных факторов на процесс реализации стратегии. Последствия оперативного управления, как правило, не разделены большим промежутком времени с принятием решения, и поэтому причины, например неудачи, достаточно легко анализировать.

Стратегические и оперативные решения различаются с точки зрения интересов отдельных лиц или групп, участвующих в управлении, т.е. стейкхолдеров. Стратегические решения подчинены корпоративным целям, в то время как оперативное управление может ориентироваться на локальные, частные цели, например отдела или группы.

Риск при принятии стратегических решений несоизмеримо выше по сравнению с возможными потерями от неправильных оперативных решений, что объясняется как масштабами решений, так и различным уровнем неопределенности и сложности среды.

Следует также различать стратегическое и долгосрочное управление. Долгосрочное управление основывается на предположении, что современные тенденции развития окружающей деловой среды можно экстраполировать и на будущее. В этом случае представляется несложным определить основные параметры долгосрочного плана, прежде всего, выполнить бюджетирование и рассчитать другие, базирующиеся на бюджете, разделы долгосрочного плана. Сформированный таким образом долгосрочный план можно разбить на более короткие промежутки времени. Долгосрочное управление эффективно в условиях стабильности организационной окружающей среды, однако в настоящее время организаций, действующих в таких условиях, не так уж и много. Поэтому в современной ситуации, когда организационная среда отличается высокой сложностью и динамизмом, более приемлема философия стратегического менеджмента, которая основана на предположении о невозможности с достаточной степенью достоверности предсказать долгосрочные тенденции развития. Поэтому стратегический менеджмент сосредотачивает внимание на методах формирования долгосрочных конкурентных преимуществ в условиях неопределенности и сложности среды. Более конкретные отличия стратегического управления и долгосрочного планирования выражаются в целях, задачах, методологии, оценке ресурсов организации. Так, в частности, целью долгосрочного планирования является расчет результатов деятельности и потребности в ресурсах на длительный период, при этом ставится задача оптимизации расхода ресурсов на применении детерминированных математических моделей различной степени сложности и компьютерных программ. Целью же стратегического менеджмента является достижение долговременного конкурентного преимущества на основе использования сильных сторон компании, компенсации слабостей, учета преимуществ и угроз, порождаемых внешней средой организации. В случае долгосрочного планирования главным критерием эффективности управления является рентабельность, прибыльность. Именно этого, чаще всего, требуют от совета директоров акционеры. Стратегический менеджмент ставит во главу угла повышение адаптационной способности компании,

задачу повышения ее устойчивости по отношению к меняющимся воздействиям внешней среды. В качестве важнейшего фактора успеха стратегический менеджмент рассматривает человеческие ресурсы организации и использование скрытых резервов организационной культуры.

### 3. Модель и методология стратегического менеджмента

Эта модель является обобщением сложного и многостороннего процесса стратегического менеджмента, который рассматривается в книге. В самом общем виде ее шаги представлены на рис. 1.

Каждый из этих шагов представляет собой систему действий, состоящую из многих взаимосвязанных элементов. Детально содержание модели мы рассмотрим в последующих главах, сейчас же выделим предпосылки или методологические основания исследований в области стратегического менеджмента.

**Изучение рынка.** Здесь исследователей интересуют возможности роста рынка и изменения в составе основных конкурентов на рынке. Эти изыскания являются решающими для определения структуры коммерческих рисков фирмы.

**Сбор информации.** Организации необходимы достаточное количество каналов поступления информации как по внешнему окружению, так и относительно внутриорганизационных процессов и их динамики. Для эффективного действия на рынке коммерческая фирма должна иметь информационную систему, предполагающую не только сбор информации, но и ее обработку, анализ, систематизацию, хранение и определение информационных потребностей в будущем.

**Эмпирические исследования.** Стратегический менеджмент — высоко теоретизированная область управленческих исследований. Это проявляется, прежде всего, в изобилии моделей как локальных процессов, так и разработки «глобальных» стратегий. Модели нуждаются в постоянной верификации, т.е. в подтверждении опытными данными. Это, в свою очередь, определяется тем, что универсальные, абстрактные модели стратегического менеджмента необходимо применять для решения конкретных задач, уникальность которых следует из особенностей конкретной фирмы, действующих на конкретном рынке в строго фиксированный отрезок времени. Такие характеристики иногда называют контекстом деятельности фирмы. Не существует двух фирм с абсолютно одинаковым контекстом. Однако даже на первый взгляд незначительные отличия контекста могут быть решающими факторами для формулирования и выбора стратегии.

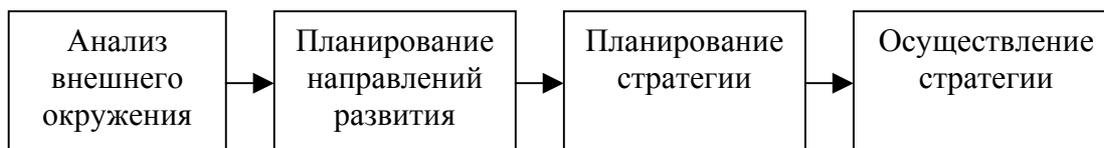


Рис. 1. Основные шаги модели стратегического менеджмента

**Транснациональный бизнес.** Как научная дисциплина стратегический менеджмент конца 1990-х годов ориентируется на процессы глобализации бизнеса. Именно это обстоятельство является одной из наиболее ценных и практически полезных характеристик дисциплины в глазах руководителей корпораций. С другой стороны, интернационализация бизнеса порождает ряд теоретических и прикладных проблем, многие из которых пока еще не получили положительного решения. В этом отношении стратегический менеджмент изменяет как корпоративное мышление менеджеров организации, так и приоритеты корпораций.

**Принятие решений.** Процесс стратегического менеджмента — это последовательность перманентного принятия решений, их осуществления, контроля,

коррекции. Этот процесс носит циклический характер, причем, чем более изменчива и неопределенна среда, тем короче длина цикла принятия решений.

**Дух предпринимательства.** Хотя стратегический менеджмент строится как систематическая, логически связанная теория, базирующаяся на эмпирических данных, успех стратегии определяется не в последнюю очередь предвидением, интуицией, чувством поступать «правильно» — т.е. всем тем, что определяется как предпринимательская инициатива. Как отмечает И. Ансофф, предпринимательское поведение означает создание потенциала для получения прибыли там, где его раньше не было. Это, в свою очередь, требует формирования новых систем, новых структур и новых навыков менеджеров, в частности, выраженных лидерских черт — «харизмы», умения творчески решать проблемы, брать на себя риск, планировать, основываясь на предпринимательских взглядах.

**Видение долгосрочных перспектив.** В то время как оперативный менеджмент фокусируется на краткосрочных целях, стратегический менеджмент ориентируется на долгосрочные перспективы. Чаще всего перспективы следующего года деятельности организации рассматриваются как отправная точка стратегического развития и изменений.

**Стратегические альтернативы.** Методология стратегического менеджмента предполагает выдвижение и оценку альтернативных вариантов перспективного развития. Оценка вариантов — одна из важнейших и наиболее ответственных задач стратегического менеджмента. Даже на этапе осуществления стратегии допускается возможность ее существенной коррекции или замены другой, более соответствующей изменившимся условиям.

**Междисциплинарный подход.** Теория стратегического менеджмента базируется на комплексе поведенческих наук — социологии, психологии, политологии, экономике, праве и др. В ней широко применяются математические, статистические, системные, вероятностные методы исследования.

**Оптимизация использования ресурсов.** Исследование возможностей организации и выбор стратегии, обеспечивающей эффективное использование ресурсов в долгосрочной перспективе, — определяющий фактор планирования, выбора и осуществления стратегии.

**Осуществление стратегии и контроль.** Значительное внимание в стратегическом менеджменте уделяется человеческому фактору реализации стратегии. Успешная реализация стратегии возможна, когда менеджеры владеют навыками управления организационными инновациями, умеют преодолевать сопротивление изменениям, формировать инновационные команды и управлять ожиданиями людей, вовлеченных в процесс стратегических изменений.

Понимание задач и методов стратегического менеджмента можно углубить, если использовать ранее проведенное сопоставление стратегического и оперативного менеджмента. Между этими понятиями много общего, но и существуют важные отличия, главное из которых состоит в том, что стратегический менеджмент имеет дело с общим управлением организацией, в то время как оперативный менеджмент сосредотачивается на специфике управления функциональными отделами организации, такими, например, как финансовый, производственный отдел или отдел маркетинга. Отличие стратегического менеджмента от оперативного состоит также в той специфической методологической основе, видении организации как сложной системы в развитии. Такое развитие определяется множеством факторов как внешнего, так и внутреннего происхождения, взаимозависимостью структурных элементов и функций организации, поэтому им чрезвычайно трудно управлять, и тем более управлять в соответствии с жестким планом, в котором учитывались бы все детали и частные аспекты поведения групп людей организации вплоть до отдельных индивидов. Стратегический менеджмент — эта область господства «мягких» организационных проблем, а попытки управлять ими как «жесткими» ведут к неудачам и провалам. Таким образом, эффективное управление

организацией включает как эффективный стратегический, так и эффективный оперативный менеджмент.

Какие преимущества дает управленцам (прежде всего высшего звена) знание стратегического менеджмента? Кроме того, что стратегический менеджмент заставляет всерьез задумываться о будущем организации, он позволяет:

- формулировать на рациональной основе возможные стратегии и определять, в какой мере подходит организации та или иная стратегия;
- находить альтернативные пути развития бизнеса, чтобы выбрать оптимальный из них;
- развивать умение ориентироваться в будущем, что приводит к систематическому учету возможных последствий тех или иных решений;
- более эффективно и грамотно размещать ресурсы организации;
- понимать природу и значение неопределенностей и рисков в развитии бизнеса;
- использовать методологию системного подхода в решении организационных проблем и на этой основе развивать более эффективное управление;
- связывать в единый комплекс взаимосвязанных элементов процессы коммуникации, координации и контроля в рамках организации как целого;
- стимулировать мотивацию и энтузиазм сотрудников, определять миссию организации и понимание значения достижения организационных целей для индивидуального развития и роста сотрудников;
- преодолевать сопротивление переменам, формировать инновационную организационную культуру.

Стратегический менеджмент развивает широту управленческого мышления руководителей, делает их более полезными для организации. Руководители, имеющие знания и навыки в области стратегического менеджмента, имеют больше шансов добиться быстрого роста по служебной лестнице. А начинающим руководителям стратегический менеджмент позволяет достаточно быстро понять, как работает организация, какова взаимосвязь ее структурных компонентов, какова роль отдельных индивидов в принятии важных организационных решений.

#### **4. Школы стратегического менеджмента**

Как и во всякой научной дисциплине, в стратегическом менеджменте существуют различные направления, которые хотя и разделяют общие базисные принципы дисциплины, приведенные выше, но, тем не менее, по-разному расставляют исследовательские акценты, выделяя те или иные методологические приоритеты. Такие направления называются научными школами, в случае теории стратегического управления — школами стратегического менеджмента. В литературе последних лет наиболее обстоятельный анализ школ стратегического менеджмента представлен в работе Г. Минцберга, Б. Олстрэнда и Дж. Лэмпела (1997). Авторы выделяют десять научных школ, называя их в следующей последовательности (табл. 1).

Таблица 1

**Школа стратегического менеджмента**  
(Г. Минцберг, Б. Олстрэнд, Дж. Лэмпел, 1997)

№	Название школы	Процесс формирования стратегии
1	дизайна	осмысление
2	планирования	формальный
3	позиционирования	аналитический
4	предпринимательства	предвидение
5	когнитивная	ментальный
6	обучения	развивающийся
7	власти	ведения переговоров

8	организационной культуры	коллективный процесс
9	внешней среды	реактивный
10	конфигурации	трансформации

Эти школы, в свою очередь, подразделяются на три группы. Первые три школы имеют предписывающий характер — их приверженцы описывают, как должны формироваться стратегии. Так, представители первой школы, доминировавшей в 1960-е годы (а две последующие возникли на ее основе), рассматривают стратегию как процесс неформального дизайна, т.е. конструирования, проектирования, моделирования. Вторая школа, расцвет которой пришелся на 1970-е годы, рассматривала стратегию как относительно независимый процесс формального планирования. Сторонники третьей школы, заявившей о себе в 1980-е, сосредоточились не на планировании стратегии, а на ее содержании. Наименование «школы позиционирования» она получила потому, что ее последователи в качестве важнейшей задачи рассматривали принципы выбора стратегии в соответствии с позиционированием фирмы на рынке.

Следующие шесть школ рассматривают специфические аспекты процесса формулирования стратегии. Их последователи делают акцент на исследовании реальных процессов разработки стратегий. Стремясь связать стратегию с реальным поведением фирмы, они пытались рассматривать стратегию как результат предвидения будущего, озарения, разрешающего менеджеру принять риск. Таким образом, стратегия снижалась с процессами, происходящими в сознании менеджера. Наиболее последовательно эта позиция разрабатывалась когнитивной школой, которая выбрала своей методологической основой когнитивную психологию и на этой основе пыталась проникнуть в сознание стратега.

Четыре последующие школы пытаются преодолеть неопределенности, связанные с поведением индивида, и детерминистски проанализировать процесс стратегического управления. Так, представители школы обучения считали, что стратегия должна разрабатываться шаг за шагом по мере развития, самообучения организации. Представители школы власти рассматривали стратегию как процесс переговоров между конфликтующими группами внутри организации либо между организацией и внешней средой. Согласно взглядам сторонников школы культуры, стратегия зависит от культуры организации, а процесс ее выработки является коллективным процессом. Теоретики школы внешней среды полагают, что построение стратегии есть реактивный процесс и определяется как реакция на изменения во внешней среде. Школа, которая названа Г. Минцбергом и другими «школой конфигурации», представляет собой подход, который стремится объединить задачи всех предшествующих — процесс выработки стратегии, ее содержание, организационную структуру и ее окружение. Она опирается на принципы и методы организационного развития, выводя из них закономерности стратегических изменений: стратегия рассматривается как процесс трансформации.

Современное значение этих школ различается. Одни из них хорошо зарекомендовали себя и удерживают надежные позиции для анализа деятельности компаний, принадлежащих к «традиционным» отраслям, другие демонстрируют эффективность своей методологии во вновь развивающихся, инновационных отраслях бизнеса, третьи больше подходят для проектирования стратегических изменений в бесприбыльных организациях или организациях муниципального управления и т.д. Поэтому вряд ли было бы продуктивно пытаться ранжировать школы и направления стратегического менеджмента по степени важности или эффективности в отрыве от реального контекста организационных проблем, в котором они возникли и который влияет на их развитие. Важнее научиться применять нужные и эффективные методы из всего арсенала методов, предоставляемого школами, для решения задач стратегического менеджмента, возникающих в конкретных организациях и в определенный момент времени.

## Литература

- Ансофф И.* Новая корпоративная стратегия. СПб., 1999.  
*Виханский О. С.* Стратегическое управление. М., 1995.  
*Карлоф Б.* Деловая стратегия. М., 1991.  
*Маркова В. Д., Кузнецова С. А.* Стратегический менеджмент. Курс лекций. М.; Новосибирск, 2000.  
*Томпсон А., Стрикленд А.* Стратегический менеджмент. М., 1998.  
*Hammel G., Prahalad C.* Competing for the future. N.Y., 1994.  
*Johnson G., Scholes K.* Exploring corporate strategy. L., 1997.  
*Kay J.* Foundations for corporate success: how business strategies add value. Oxford, 1993.  
*Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J.* Strategy safari. A guided tour through the wilds of strategic management. L. etc., 1997.  
*Mintzberg H., Quinn J.* The strategy process: concepts, context and cases. N.Y., 1995.  
*Rowe A., Mason R., Dickel K.* Strategic management. N.Y., 1996.

## Часть I

# Теория и методы стратегического менеджмента

## Глава 1

# ВНЕШНЯЯ СРЕДА СТРАТЕГИЧЕСКИХ ИЗМЕНЕНИЙ

### 1.1. Понятие внешней среды организации

Разработка стратегии деятельности любой организации — коммерческой, общественной, муниципальной — начинается с анализа внешней среды. От того, насколько правильно он проведен, зависит успех всех других действий по стратегическому планированию и реализации стратегии.

Внешняя — это все те факторы, которые находятся за пределами организации и могут на нее воздействовать. Внешняя среда, в которой приходится работать организации, находится в непрерывном движении, подвержена изменениям. Меняются вкусы потребителей, рыночный курс рубля по отношению к другим валютам, вводятся новые законы и налоги, изменяются рыночные структуры, новые технологии революционизируют процессы производства, действуют еще и многие другие факторы. Способность организации реагировать и справляться с этими изменениями внешней среды является одной из наиболее важных составляющих ее успеха. Вместе с тем эта способность является условием осуществления запланированных стратегических изменений.

Среда существования организации делится на две части. Первая часть — «ближнее» окружение — непосредственно влияет на организацию, увеличивает или уменьшает эффективность ее работы, приближает или отдаляет достижение ее целей. Обычно оно включает клиентов, поставщиков, конкурентов, государственное регулирование и требования муниципальных властей, профсоюзы и торговые ассоциации. Организация тесно взаимодействует с этой частью своей среды, а менеджеры пытаются управлять ее параметрами, воздействовать на «ближнее» окружение с целью изменения их в благоприятном для организации направлении.

Вторая часть — «дальнее» окружение — включает все те факторы, которые могут оказывать воздействие на организацию, но не прямое, а опосредованное. Это, например, макроэкономические факторы, требования законодательства, изменения в государствен-

ной или региональной политике, социальные и культурные особенности. Воздействие этих факторов на организацию труднее выявлять и изучать, но нельзя игнорировать, так как именно они часто определяют тенденции, которые со временем будут влиять на «ближнее» организационное окружение. Менеджеры не могут управлять параметрами «дальнего» окружения, но должны отслеживать тенденции их изменения и учитывать их в своих планах.

## 1.2. Анализ факторов внешней среды

Организации следят за внешней обстановкой с целью выявить и использовать ее благоприятные возможности для достижения корпоративных целей, избежать при этом угрозы препятствий. Этого добиваются пристальным изучением внешней среды на перспективу, составлением перечня возможностей и угроз, которые в дальнейшем позволят как использовать благоприятные возможности, так и найти действенные ответы на вызовы среды. Данный процесс называется *анализом факторов внешней среды*.

Первым шагом по анализу факторов внешней среды является сбор информации о социальных, экономических, политических и технологических тенденциях в изменениях среды существования организаций. Для этого часто назначают отдельных сотрудников в организации или приглашают внешних консультантов, перед которыми ставится специальная задача следить за различными источниками информации, такими как профессиональные журналы, книги и газеты, информационные системы, Интернет, библиотеки, научные исследования, ведущиеся в университетах и НИИ, поставщики, распространители, покупатели, конкуренты и др. Эти специалисты представляют периодические обзорные доклады руководству (топ-менеджерам), отвечающему за организацию исследований факторов внешней среды. В крупных организациях такая работа ведется постоянно.

После того как собранная информация будет оценена, возникшие вопросы обсуждаются на встречах с управляющими, задачей которых является определение возможностей и угроз и, что особенно важно, — разработка базовых показателей эффективности для действий в соответствии с выявленными возможностями и угрозами. Например, анализ среды может определить возможный рост базовых ставок процента, и в результате ключевым показателем эффективности могло бы стать сокращение объемов заемных средств организации.

Управляющие высшего звена определяют приоритет этих показателей и составляют список наиболее важных факторов успеха, который передается в подразделения и широко распространяется в организации.

**Классификация факторов внешней среды.** Основные факторы внешней среды, воздействующие на поведение организации, могут быть разделены на четыре крупные группы:

- *политические и правовые;*
- *экономические;*
- *социальные и культурные;*
- *технологические.*

Они представляют части комплексного анализа среды, и рассмотрим последовательно каждую из них.

**Политические и правовые факторы.** Различные факторы законодательного и государственного характера могут влиять на уровень существующих возможностей и угроз в деятельности организации. Национальные и иностранные правительства могут быть для ряда организаций основными регуляторами их деятельности, источниками субсидий, работодателями и покупателями. Это может означать, что для данных организаций оценка политической обстановки может быть наиболее важным аспектом анализа внешней среды. Такая оценка осуществляется через детализацию политических и правовых факторов, воздействующих на организацию. Таких факторов много, еще больше

их различных сочетаний, поэтому выделим и перечислим наиболее часто встречающиеся при проведении анализа внешней среды: изменения в налоговом законодательстве; расстановка политических сил; отношения между деловыми кругами и правительством; патентное законодательство; законодательство об охране окружающей среды; правительственные расходы; антимонопольное законодательство; денежно-кредитная политика; государственное регулирование; федеральные выборы; политические условия в иностранных государствах; размеры государственных бюджетов; отношения правительства с иностранными государствами.

Некоторые из этих факторов воздействуют на все коммерческие организации, например, изменения в налоговом законодательстве. Другие — только на небольшое количество фирм, действующих на рынке, например, антимонопольное законодательство. Третьи — существенны, прежде всего, для политических организаций, например, расстановка политических сил или результаты выборов в Государственную Думу. Однако в той или иной мере, прямо или опосредованно, политические и правовые факторы воздействуют на все организации. Например, на производителя игрушек будут влиять стандарты безопасности игрушек, изменения в правилах импорта и экспорта сырья, оборудования, технологий и готовой продукции, изменения в налоговой политике государства и т.п.

**Экономические факторы.** Существует множество экономических факторов, которые могут воздействовать на организацию. Например, такие, как насколько доступен кредит, какое влияние оказывают курсы обмена валют, сколько придется заплатить налогов, и многие другие. На способность организации оставаться прибыльной непосредственное влияние оказывает общее здоровье и благополучие экономики, стадии развития экономического цикла. Макроэкономический климат в целом будет определять уровень возможностей достижения организациями своих экономических целей. Плохие экономические условия снизят спрос на товары и услуги организаций, а более благоприятные — могут обеспечить предпосылки для его роста.

При анализе внешней обстановки для некоторой конкретной организации требуется оценить ряд экономических показателей. Сюда включаются ставка процента, курсы обмена валют, темпы экономического роста, уровень инфляции и некоторые другие. Рассмотрим важнейшие из них.

*Ставка процента* (уровень процентной ставки) в экономике оказывает значительное влияние на потребительский спрос. Для приобретения товаров потребители часто берут в долг. Менее вероятно, что они будут поступать подобным образом при наличии» высоких ставок процента. В качестве примера можно привести рынок жилья, где процент по закладной прямо влияет на спрос квартир в доме, что, в свою очередь, влияет на количество начатых новых жилищных проектов. И если организация работает в области жилищной индустрии (предоставляет ссуды, выступает в качестве инвестора или строительного подрядчика), то рост процентных ставок будет представлять собой угрозу для реализации планов организации, а их снижение — новые возможности для развития.

Организации, рассматривающие планы расширения, которые должны финансироваться за счет получения ссуд, очевидно, будут следить за уровнем ставки процента и ее влиянием на цену капитала. Поэтому ставка процента будет оказывать прямое воздействие на потенциальную привлекательность различных стратегий.

*Курсы обмена валют* определяют стоимость рубля по отношению к стоимости денежных единиц других стран. Изменения в курсах обмена валют непосредственно влияют на конкурентоспособность продукции организации, если она экспортирует товары на мировой рынок. Когда стоимость рубля по отношению к другим валютам низка, товары, произведенные в России, относительно недороги, что снижает угрозу со стороны иностранных конкурентов и сокращает импорт. Но если стоимость рубля повышается, то импорт становится относительно недорогим, что, в свою очередь, повышает уровень угроз для организации, создаваемых иностранными конкурентами.

*Темп экономического роста* влияет на возможности и угрозы, для организации. Когда происходит рост в экономике, увеличиваются расходы потребителей, что вызывает конкурентное давление на организацию из-за быстрого роста числа предприятий в привлекательной области. Снижение темпов экономического роста и сокращение потребительских расходов также приводят к росту конкурентного давления, вызванного стремлением предприятий, остаться в отрасли в условиях угрозы кризиса.

*Инфляция.* Правительства большинства стран мира прилагают значительные усилия для снижения уровня инфляции. Обычно следствием этих усилий является снижение процентной ставки и, тем самым, появление признаков экономического роста. Организации, в частности, озабочены инфляцией потому, что будущая экономическая обстановка в условиях высокой инфляции (десятки и сотни процентов в год) оказывается менее предсказуемой, затрудняя планирование.

Кроме перечисленных, имеются и другие экономические факторы: структура потребления и ее динамика; экономические условия в иностранных государствах; показатели торгового баланса; изменение спроса; денежно-кредитная и финансовая политика; тенденции на рынке ценных бумаг; уровень производительности труда в отрасли и темпы ее роста; динамика ВВП; ставки налогов.

Различные научные, общественные и частные организации, составляют экономические прогнозы для оказания помощи корпорациям в анализе экономических факторов, влияющих на их деятельность. Экономическое прогнозирование (т.е. попытка оценить будущую экономическую обстановку для организации) осуществляется с помощью набора методов прогнозирования, которые варьируются от индивидуальных экспертных заключений до чрезвычайно сложных экономических моделей. Различаются субъективные и количественные методы оценки.

Субъективные методы включают так называемое «интуитивное» или индивидуальное мнение эксперта или группы экспертов. Однако имеется целый ряд количественных методов для построения макроэкономических прогнозов, в том числе:

*Анализ временных рядов.* Этот метод предполагает исследование прошлых тенденций на протяжении определенного периода времени и использует их для прогнозирования дальнейших действий в будущем.

*Регрессионные модели.* Статистический метод для определения наибольшего соответствия между прогнозируемой переменной и другими переменными.

*Экономические модели.* Этот метод состоит из регрессионных уравнений, которые описывают случайные отношения.

Подробнее об этих методах можно прочитать в экономической литературе.

**Социальные и культурные** факторы формируют стиль нашей жизни, работы, потребления и оказывают значительное воздействие практически на все организации. Новые тенденции создают тип потребителя и, соответственно, вызывают потребность в других товарах и услугах, определяя новые стратегии организации. Подтверждением этому может служить возросшая обеспокоенность западных потребителей состоянием окружающей среды, на которую некоторые организации ответили применением перерабатываемой упаковки и отказом от использования в производстве хлористых фторуглеродов.

Для того чтобы определить наиболее значимые возможности и угрозы со стороны социальных и культурных факторов, организациям необходимо учитывать новые тенденции на конец 1990-х — начало 2000 г. и далее (например, такие факты, как более образованный потребитель, возросшее количество работающих женщин, стареющее население). Так, например, стареющее население с большим процентом людей старше 55—60 лет означает благоприятные возможности (в смысле увеличения спроса на их услуги) для организаций, работающих в тех областях, которые вызывают наибольший интерес у пожилых людей, — социальная защита пенсионеров и малоимущих, благотворительность, патронаж, здравоохранение и т.д. Изменения в половом, возрастном

и национальном составе населения России тоже могут оказывать важное влияние на организации.

Можно перечислить основные социально-культурные факторы, с которыми организации сталкиваются чаще всего: рождаемость; смертность; коэффициенты интенсивности иммиграции и эмиграции; коэффициент средней продолжительности жизни; располагаемый доход; стиль жизни; образовательные стандарты; покупательские привычки; отношение к труду; отношение к отдыху; отношение к качеству товаров и услуг; требование контроля за загрязнением окружающей среды; экономия энергии; отношение к правительству; проблемы межэтнических отношений; социальная ответственность; социальное благосостояние.

**Технологические факторы.** Их влияние на организации часто столь очевидно, что их считают основным двигателем производственного — и шире — социального прогресса. Революционные технологические перемены и открытия последних десятилетий, например, производство с помощью роботов, проникновение в повседневную жизнь человека компьютеров, новые виды связи, транспорта, оружия и многое другое, представляют большие возможности и серьезные угрозы, воздействие которых менеджеры должны осознавать и оценивать. Некоторые открытия могут создавать новые отрасли промышленности и закрывать старые. Хороший пример — изобретение аудиодисков. Гигантские заводы, выпускавшие виниловые грампластинки, подобные подмосковному Апрелевскому, закрылись или перепрофилировались, а их рыночную нишу поделили между собой множество небольших производств аудиодисков.

Воздействие технологических факторов можно оценивать как процесс созидания нового и разрушения старого. Ускоряющиеся технологические перемены укорачивают среднюю продолжительность жизненного цикла продукта, поэтому организации должны предугадывать, какие перемены несут с собой новые технологии. Эти перемены могут воздействовать не только на производство, но и на другие функциональные области, например, на кадры (подбор и подготовка персонала для работы с новыми технологиями или проблема увольнения избыточной рабочей силы, высвобождающейся вследствие внедрения новых, более производительных технологических процессов) или, например, на маркетинговые службы, перед которыми ставится задача разработки методов продажи новых видов продукции.

### **1.3. Анализ неопределенности организационной среды**

Как мы уже видели выше, существует множество факторов среды, которые влияют на организацию, хотя эффект их воздействия на организацию может быть не совсем явным. Для того чтобы оставаться прибыльными, организации должны противостоять неопределенности обстановки. Под неопределенностью подразумевается то, что зачастую решения приходится принимать без достаточной информации о факторах среды, и руководителям, принимающим решения, трудно предсказать внешние изменения. Неопределенность обстановки повышает вероятность рисков провала стратегии организации и затрудняет расчет затрат, связанных с альтернативными стратегическими направлениями.

Организации стараются получить представление о неопределенных условиях посредством анализа, пытаясь свести многочисленные факторы обстановки к модели, которая будет понятной и согласно которой можно действовать. В последующих разделах описывается, как классифицируется неопределенность внешней обстановки и анализируются возможные ответные действия организации, с помощью которых можно свести к минимуму негативные воздействия этих условий.

Обстановка, с которой сталкиваются организации, не одинакова, поэтому ей соответствуют различные уровни неопределенности, которые могут быть классифицированы на основе анализа двух характеристик:

- степени простоты или сложности обстановки;
- степени стабильности или нестабильности (динамичности) событий.

Неопределенность внешней обстановки возрастает с увеличением динамичности или же с усложнением ее условий. Степень динамичности внешней среды определяется темпом и частотой изменений.

**Измерение неопределенности внешней среды по принципу «простая-сложная»** имеет отношение к количеству и несхожести внешних элементов, связанных с деятельностью организации: в сложной внешней среде взаимодействует множество различных внешних элементов, оказывающих влияние на организацию.

Сложность может возникать из различий в элементах внешней среды, с которыми сталкивается организация (например, международная организация, работающая во многих странах), а также быть результатом суммы знаний, необходимых для того, чтобы справиться с воздействием обстановки (например, требование к аэрокосмической компании).

Нетрудно привести примеры организаций, действующих в простой среде. Это может быть, например, продовольственный магазин или курсы обучения иностранному языку. В подобных случаях единственными действительно важными внешними элементами являются несколько конкурентов, поставщики и потребители. Государственное регулирование минимальное, изменения в культуре имеют незначительное воздействие.

В сложной среде действуют университеты или районные управы. В университетах пересекается целый спектр наук. Они являются местными центрами культурного обмена и обмена научными ценностями. Университеты вступают во взаимодействие с правительством и фондовыми учреждениями, профессиональными и научными ассоциациями, выпускниками, корпорациями. Это формирует большее количество внешних элементов и сложную внешнюю обстановку. Районные управы выполняют разнообразные хозяйственные и социально-политические функции, направленные, прежде всего, на удовлетворение потребностей населения и организаций, действующих на территории района. Их работа определяется постановлениями префекта и мэрии, запросами и жалобами населения, необходимостью обеспечения успешной работы в районе городских служб и многими другими факторами.

**Измерение неопределенности внешней среды по принципу «стабильная-нестабильная».** Данная характеристика имеет отношение к темпам изменения внешней среды. Организации могут действовать там, где изменения одного или многих факторов происходят медленно или очень быстро. Например, компании по производству электронно-вычислительной техники действуют в очень нестабильных или динамичных внешних условиях, в то время как многие муниципальные учреждения (например, общеобразовательные школы или службы по уборке территории) работают в стабильной обстановке.

*Состояние «сложная-стабильная внешняя среда»* представляет в некоторой степени более высокий уровень неопределенности. При внешнем аудите необходимо учесть большое количество факторов, проанализировать и оценить их воздействие на эффективность организации. Однако в подобной среде внешние факторы не меняются быстро или неожиданно. Деятельность университетов, компаний по производству электрооборудования, страховых компаний осуществляется именно в такой сложной стабильной среде. Имеется большое количество внешних элементов, но, хотя они и меняются, перемены относительно постепенны и предсказуемы.

*Состояние «простая—нестабильная».* В такой внешней обстановке происходит дальнейшее возрастание уровня неопределенности. Хотя у организации может быть всего несколько внешних факторов воздействия, их изменения труднопредсказуемы и они неожиданно реагируют на инициативы организации. Примерами организаций, действующих в таком типе внешней среды, являются производители модной одежды,

персональных ЭВМ, шоу-бизнес. Действующие в этом секторе организации сталкиваются с постоянно меняющимся предложением и спросом.

*Состояние «сложная—нестабильная».* Наиболее высокий уровень неопределенности возникает в сложной-нестабильной обстановке. На организацию воздействует большое количество внешних факторов, они часто изменяются и резко реагируют на инициативы организации. Когда одновременно меняются несколько факторов, внешняя среда становится «бурлящей», или, как ее называют, турбулентной. С такой средой сталкиваются, например, электронные фирмы и авиакомпании. Так, в случае с авиакомпаниями: в течение всего лишь нескольких последних лет им пришлось противостоять росту числа региональных авиакомпаний, разрегулированию, войне цен, взлету цен на топливо, тесноте в аэропортах, изменению спроса потребителей и т.д. С подобными ситуациями сталкиваются аэрокосмические корпорации, компании связи, фармацевтические фирмы и многие другие.

Показатели сложности и нестабильности внешней среды по-разному воздействует на организационное поведение отдельных функциональных подразделений организации. Рассмотрим в качестве примера воздействие этих показателей на кадровую службу организации.

*Простая и стабильная среда* — самая простая для работы отдела кадров. Прогнозирование потребности в персонале относительно несложно, поскольку оно может основываться на прошлых тенденциях. Необходимость изменения методов стимулирования труда и мотивации незначительны в связи с низкими уровнями конкуренции. Доходы от продажи и уровни прибыли, скорее всего, будут оставаться постоянными, поэтому фонд заработной платы не меняется. Применяются рутинные процедуры для поиска и отбора персонала. Оценить информацию о внешней среде относительно легко, так как количество включенных элементов невелико.

*Сложная и стабильная среда.* С точки зрения перспектив управления персоналом, этот случай также не представляет серьезных проблем. Прогнозирование потребности в дополнительной рабочей силе относительно несложно в связи с высоким уровнем стабильности и довольно значительным постоянством рынка труда. Оценка информации гораздо сложнее из-за значительного количества вовлеченных элементов. Однако нет серьезной необходимости для изменения политики в отношении работы с персоналом, так как используемые методы работы достаточно эффективны.

*Простая и нестабильная среда.* Этот случай представляет более значительные проблемы. В связи с высоким уровнем динамичности ситуации на рынке прогнозирование результатов работы осложнено. Проблемы оценки менее значительны вследствие небольшого количества действующих элементов. Однако, возможно, придется пересматривать и совершенствовать методы отбора персонала, систему премирования, мотивации.

*Сложная и нестабильная среда.* Это наименее благоприятное состояние внешней среды для деятельности службы персонала. Оно делает процесс кадрового планирования чрезвычайно трудным. Прогнозировать кадровые изменения сложно из-за высокого уровня комплексности проблем, затруднений со сбором информации и невозможности основываться на прошлых тенденциях. Управление персоналом, его планирование чрезвычайно осложнено из-за циклических изменений потребности в персонале из-за нестабильности рынка. Оценить информацию очень трудно вследствие большого количества включенных переменных. Вероятно, придется более широко использовать услуги кадровых агентств.

#### **1.4. Менеджмент в условиях неопределенности внешней среды**

Организации, действующие в определенной и неопределенной внешней обстановке, будут управляться и регулироваться по-разному, с учетом их структуры и типа используемой системы управления. Также важно и то, чтобы структура или система

управления организации соответствовала внешней среде, в окружении которой она находится.

С. Роббинс указывает, что в широком смысле организация может применять для снижения неопределенности внешней обстановки две стратегии. Организация может реагировать приспособлением и изменением своих действий с целью добиться соответствия их изменяющимся параметрам внешней среды, что можно назвать **внутренней стратегией**. В другом случае организация может попытаться изменить обстановку так, чтобы она лучше соответствовала возможностям организации. Это — **внешняя стратегия**. Рассмотрим более подробно эти два типа стратегий,

### **Внутренние стратегии**

*Изменение сферы деятельности.* Самой простой ответной мерой, которую организация может предпринять, столкнувшись с неблагоприятными условиями внешней среды, является перенос деятельности в среду с меньшей неопределенностью ее параметров. Например, руководство организации может рассмотреть возможность размещения бизнеса в другой рыночной нише, в которой конкурентов меньше или они представляют меньшую угрозу. Если организация не способна к подобным изменениям, она может сделать выбор в пользу разнообразия собственных целей, изменения структуры и характера деятельности таким образом, чтобы добиться оперативности в реагировании на изменения параметров внешней среды. Эти меры могут привести к тому, что уровень специализации снизится, организация разнообразит направления своей деятельности, тем самым как бы «подстраховываясь» от угроз со стороны меняющихся параметров внешней среды. Если внешняя обстановка стабильная, то более выгодной может оказаться специализация. Однако в динамичной внешней среде неспециализированные организации могут перестраиваться быстрее и лучше использовать возможности, которые дают эти изменения.

*Набор персонала.* Некоторые организации используют практику выборочного набора персонала для уменьшения неопределенности внешней обстановки. Организации могут приглашать на работу сотрудников из персонала организаций-конкурентов для получения важной информации о своих соперниках. Другие охотятся за бывшими министрами, представителями правительства и другими в прошлом высокопоставленными чиновниками для того, чтобы использовать с выгодой для себя их связи с влиятельными людьми, принимающими решения.

*Создание запасов.* Традиционным способом противостояния неопределенности внешней среды всегда было создание вокруг основной производственной деятельности «буферных» подразделений с целью смягчения и поглощения угроз этой неопределенности, тем самым снижается вероятность нарушения деятельности организации. Это достигается созданием запасов для непрерывного поступления в организацию денег, материалов, информации и других ресурсов. Например, отдел снабжения защищает производство от неожиданностей, обеспечивая наличие непрерывного потока сырья и материалов. Точно так же финансовый отдел должен обеспечить наличие достаточных денежных ресурсов для покрытия производственных затрат. Отдел кадров защищает производство за счет набора и подготовки производственного персонала, а также созданий собственных баз данных кандидатов на трудоустройство.

*Сглаживание.* Сглаживание является попыткой выровнять воздействие изменений во внешней среде организации, в особенности изменений спроса. Сглаживание интенсивно используется магазинами в розничной торговле как защита бизнеса от сезонных и других колебаний спроса. Так, например, наименее активными периодами в розничной торговле являются период после Нового года и позднее лето. Поэтому именно в это время чаще всего устраиваются распродажи, которые производятся для того, чтобы снизить ущерб от неминуемого снижения доходов.

*Нормирование.* Если среда характеризуется неопределенностью спроса (например, его избытком, связанным с изменением потребительских предпочтений), руководство организации может использовать нормирование продукции или услуг (т.е. распределять продукцию на основе некоторой системы приоритетов). Часто это делается в том случае, когда по тем или иным причинам нельзя поднять цену или увеличить производство товаров или услуг. Например, администрация школы бизнеса может вводить нормирование в приеме слушателей для обучения по тем специальностям, где не хватает мест для всех желающих.

### **Внешние стратегии**

*Маркетинг.* Большие денежные средства тратятся организациями каждый год на маркетинговые мероприятия, такие как исследование рынка, потребительских предпочтений, создание брэндов, рекламы продукции или услуг. Организации тратят эти суммы, пытаясь снизить неопределенность среды, о чем свидетельствует подверженность потребителей рекламному воздействию, выработка приверженности к марке их продукции, снижение конкурентного давления и стабилизация спроса. I

*Заключение контрактов.* В данном случае речь идет о контрактах, призванных оградить организацию от колебаний качества и цен на необходимые ей материалы, а также производимую ею продукцию. Например, руководство может заключить контракт на определенный срок, условия которого предусматривают точные расценки на поставляемые материалы, или же контракт на продажу покупателю определенного процента произведенной продукции. Так, например, судоходные компании заключают с нефтяными компаниями контракты на поставки топлива с фиксированными условиями, которые нельзя изменить в течение определенного времени (срок действия контракта), несмотря на колебания цен на нефть или стоимости грузоперевозок.

*Кооптирование.* Организации могут «поглощать» из своего окружения отдельных лиц или другие организации, которые угрожают их стабильности. Это наиболее наглядно проявляется в выборочных назначениях новых членов в совет директоров различных корпораций. Например, можно ожидать, что организации, сталкивающиеся с неопределенностями в финансировании, будут назначать членами советов директоров лиц из числа руководителей банков и других финансовых учреждений.

*Объединение.* Термин «объединение» обозначает ситуацию, когда организация объединяется с одной или несколькими другими организациями для совместной деятельности. Примерами такой внешней стратегии являются слияния и создание совместных предприятий. Подобный метод может способствовать уменьшению неопределенности параметров внешней среды за счет ослабления конкуренции между организациями и снижения их зависимости друг от друга.

*Лоббирование.* Лоббирование может быть определено как использование влияния отдельных лиц, социальное и политическое положение которых позволяет содействовать достижению выгодного для организации результата при принятии решений, и является еще одним методом, используемым организациями для управления внешней средой. Чаще всего лоббирование проявляется в том, что организации, как индивидуально, так и совместно, через свои торговые ассоциации и группы политического давления активно стремятся повлиять на законодателей с целью принятия выгодных для них законов и правил. Так, организация может оказывать давление на органы, принимающие решения, для достижения льгот, более выгодного налогообложения, для снижения процентных ставок и т.д.

### **Итоги и выводы**

В данной главе мы рассматривали внешнюю среду и ее влияние на организацию. Определили, что внешняя среда, или организационное окружение, — это все то, что лежит за границами организации и имеет возможность влиять на нее. Факторы внешней среды,

влияющие на процесс разработки стратегии развития организации, подразделяются на «ближнее» организационное окружение (его факторы непосредственно влияют на организацию) и «дальнее» окружение, которое воздействует на организацию опосредовано.

Основные факторы, воздействующие на организацию, можно классифицировать как политические, экономические, культурные и технологические. Эти четыре группы факторов определяют *процесс комплексного анализа*, который помогает выявить ключевые угрозы и возможности внешней среды. Мы также проанализировали типы внешней среды по степени присущей им неопределенности. Неопределенность представляется такими полярными характеристиками, как «простая— сложная» среда, «стабильная—нестабильная». Эти характеристики могут различным образом сочетаться.

Природа этой неопределенности подразумевает соответствующие способы работы организации с внешней средой. Можно провести различие между внутренними и внешними стратегиями. *Внутренние стратегии* включают в себя изменение сферы деятельности организации, амортизацию (посредством создания запасов и набора персонала), сглаживание и нормирование. *Внешние стратегии* включают маркетинговые мероприятия, заключение контрактов, кооптирование, лоббирование и объединение. Многие из этих стратегий активно используются организациями.

### **Контрольные вопросы и задания**

1. Дайте определение внешнего окружения организации.
2. Опишите факторы внешней среды, воздействующие на фирму.
3. Перечислите основные компоненты комплексного анализа (политические, экономические, социальные и технологические факторы).
4. Каким образом финансовая сторона деятельности организации зависит от внешнего окружения?
5. С помощью каких методов организация противостоит неопределенности (внутренние и внешние стратегии)?

### **Литература**

- Байе М.* Управленческая экономика и стратегия бизнеса. М., 1999.
- Баранчев В.* Стратегический анализ: технология, инструменты, организация //Проблемы теории и практики управления. 1998. № 5.
- Боумэн К.* Основы стратегического менеджмента. М., 1997.
- Виханский О. С.* Стратегическое управление. М., 1995.
- Клейнер Г. Б., Тамбовцев В. Л., Качалов Р. М.* Предприятия в нестабильной экономической среде: риски, стратегия, безопасность. М., 1997.
- Котлер Ф.* Маркетинг менеджмент. Анализ, планирование, внедрение, контроль. СПб., 1999.
- Олджорн Р.* Основы менеджмента. М., 1999.
- Шанк Дж., Говиндараджан В.* Стратегическое управление запасами. Новые методы увеличения конкурентоспособности. СПб., 1999.
- Downey H., Hellriegel D., Slocum J.* Environmental uncertainty: the contract and its application//Administrative science quarterly. Vol. 23. No 6. 1975. P. 613–629.
- Duncan R.* Characteristics of perceived environments and perceived environmental uncertainty//Administrative science quarterly. Vol. 17. No3. 1992. P. 13–27.
- Robbins S.* Organization theory: structure design and applications. New Jersey, 1990.

## **Глава 2**

### **Принятие решений в стратегическом управлении**

## 2.1. Стратегическая установка — миссия организации

Стратегическая установка, или миссия организации, в сущности, означает попытку ответить на вопрос, в чем состоит конечный смысл деятельности организации. Она обычно довольно широка по масштабу и зачастую выглядит как описание долгосрочных перспектив организации. Разумеется, нет серьезных оснований искать миссию существования небольших коммерческих организаций — парикмахерских, мастерских по ремонту бытовой техники, магазинов продовольственных товаров и им подобных. Для них и им подобных долгосрочная перспектива, как правило, состоит в выживании в жесткой конкурентной среде и, по возможности, укреплении и расширении бизнеса. Для них также не характерно систематическое стратегическое планирование — процесс трудоемкий и дорогой. Так же трудно определять миссию для организаций, деятельность которых строго регламентирована сверху, например, органов муниципального управления. Однако в случае корпораций, крупных организаций бизнеса проблема определения миссии может становиться одной из сложнейших проблем стратегического развития.

Стратегические установки часто можно найти в годовых отчетах, а также встретить в плакатах на стенах организации, где их стремятся выразить в форме кратких, эмоционально окрашенных лозунгов. Они могут включаться в информацию, распространяемую организацией среди покупателей, поставщиков, кандидатов на занятие вакантных должностей в организации. Они являются базой и точкой отсчета для всех начинаний в организации. Можно привести несколько причин, по которым организация должна сформулировать свою стратегическую установку:

- сосредоточить сотрудников организации на общей цели;
- сформулировать основу или стандарт для распределения ресурсов;
- создать или изменить климат, или культуру организации;
- обеспечить трансформацию целей организации в рабочую структуру;
- ввести систему формального планирования в организации.

**Содержание стратегической установки.** Какого-либо определенного и универсального набора правил для формулирования стратегической установки, подходящего для любой конкретной организации, не существует. В разных организациях ее содержание, объем, форма и уровень детализации будет отличаться. Однако для решения этой задачи существуют все-таки некоторые общие идеи и рекомендации. Представляется полезной предложенная Ф. Дэвидом нижеприведенная структура ответа на вопрос, что должно быть отражено в стратегической установке.

1. *Покупатели.* Указывается, кто является покупателями организации.
2. *Продукция или услуги.* Описание основных видов продукции и услуг организации.
3. *Рынки.* Формулируется сфера конкуренции фирмы.
4. *Технология.* Сообщается о том, является ли технология предметом внимания организации.
5. *Формулирование широких экономических задач фирмы.*
6. *Философия.* Подтверждение основных убеждений, этических ценностей и философских приоритетов организации.
7. *Самооценка.* Формулирование недостатков организации и ее конкурентных преимуществ.
8. *Забота об имидже.* Формулирование того, как организация хотела бы выглядеть в глазах общественности.
9. *Отношение к персоналу.* Заявление об отношении компании к ее персоналу.

## 2.2. Ключевые цели и задачи организации

Цели организации, часто называемые корпоративными целями, отличаются от стратегической установки тем, что они гораздо более конкретны по содержанию и часто

приводятся в стоимостном выражении. К ним могут относиться желаемые уровни выручки или прибыли, темпы роста, размеры дивидендов или оценочная стоимость акций. Однако могут быть цели и не имеющие финансового эквивалента, например, степень удовлетворения персонала от работы. Процесс достижения таких целей контролировать труднее.

Цели традиционно рассматриваются как формальное выражение ожиданий держателей акций или других собственников. Они также могут представлять ожидания других заинтересованных в успехе организации лиц, например, работников, покупателей, поставщиков и т.п. Цели организации обычно формулируются собранием акционеров, членами правления или президентом (генеральным директором) компании.

В качестве целей корпорации могут, например, выдвигаться следующие предложения:

- представить потребителю качественно новый продукт или услугу;
- расширить географию продаж;
- найти альтернативные источники снабжения сырьем или энергией;
- получить прибыль на используемый капитал в размере не менее 30% (до вычета процентов и налогов);
- сохранять рост прибыли, пропорциональный росту объема продаж;
- поддерживать качество существующих активов, инвестируя ежегодно не менее 5% от объема продаж.

Разграничение между целями и задачами проходит по уровню, на котором они действуют в организации. Задачи имеют отношение и к отдельным подразделениям организации или ее филиалам.

Возможно также присутствие задач в целях, но на уровне подразделений, если они включены в процесс достижения целей. В этом случае задачи являются переформулировкой общих целей, в той части их достижения, которая отводится отдельным подразделениям (например, цель компании получить определенный процент прироста объема продаж может быть переформулирована как конкретные задачи производственного подразделения, отдела маркетинга, транспортного цеха, финансовой службы и т.д.).

Задачи носят более краткосрочный характер, чем цели, так как они связаны с планированием текущей деятельности. Это часто приводит к тому, что задачи по своей сущности являются множественными, так как они носят оперативный характер и могут различаться в зависимости от направления деятельности компании. Связь между стратегической установкой, целями и задачами организации показана на рис. 2.



**Рис. 2.** Соотношение между стратегической установкой, целями и задачами организации

### **2.3. Природа стратегических решений**

**Сущность принятия управленческих решений.** Принятие решений в организации характеризуется как процесс определения и решения проблем. В большинстве источников выделяется две ключевых стадии в процессе принятия решений в организации:

1. *Определение проблемы.* Здесь отслеживается информация об условиях внешней обстановки и самой организации с целью определить уровни эффективности и выявить причину недостатков.

2. *Решение проблемы.* Здесь рассматриваются альтернативные варианты действий, затем выбирается и внедряется один вариант.

Можно провести разграничение между запрограммированными и незапрограммированными решениями. Запрограммированные решения характеризуются следующим:

- повторяются и четко определены;
- в организации уже имеются процедуры работы с данной проблемой;
- имеется полная информация по текущим показателям;
- проблема имеет четкую структуру в вопросе критериев эффективности;
- альтернативы легко определяются и имеется большая вероятность успеха.

В организации имеется очень много действий, которые определяются запрограммированными решениями. Например, оплата по больничному листу или наложение взыскания за прогул. Запрограммированные решения могут быть и сложными, трудоемкими, например, составление годового отчета отдела или определение бюджета.

Незапрограммированные решения имеют следующие характеристики:

- новые, слабо определены и нет системы их решения;
- нет достаточной информации о проблеме;
- нет четких критериев эффективности решения;
- альтернативы решений не ясны;
- существует неопределенность относительно того, будет ли выдержан предложенный путь действий;
- обычно возможно разработать немного вариантов действий, поэтому традиционно принимается одно решение проблемы.

Незапрограммированные решения играют большую роль при разработке и реализации стратегии. Например, такие, как реорганизация подразделений организации или системы премирования.

Важные организационные управленческие решения, т.е. те, которые являются и незапрограммированными и затрагивают всю организацию или значительную ее часть, имеют определенное количество конкретных характеристик, в частности, таких:

- обычно не принимаются единолично одним управляющим;
- включают много подразделений, множество точек зрения и ожиданий, которые лежат за пределами отдельного принимающего решения лица;
- включают большой объем информации, который не вписывается в границы компетентности и профессиональной подготовки отдельных менеджеров;
- подразумевают значительную политическую активность и создание коалиций.

### **Принятие стратегических решений**

Рассмотрим основные характеристики стратегических решений. Таковых можно выделить девять:

1) отражающие точку зрения руководства, на что должна быть похожа организация и чем она должна заниматься;

2) призванные оказать содействие организации в обеспечении взаимодействия с внешней средой. (Организация постоянно подстраивается под изменяющуюся обстановку.);

3) принимающие также во внимание собственные ресурсы организации и содействующие обеспечению точных соответствий между деловой активностью и имеющимися ресурсами;

4) включающие представление о большом изменении в системе работы организации;

5) чрезвычайно сложные, включающие различные степени неопределенности; они подразумевают, что организация должна делать допущения о предстоящих событиях на основе не очень надежной информации;

6) требующие всестороннего подхода к управлению организацией; удачные стратегические решения предусматривают работу управляющих вне их функциональных зон, а также консультации с другими управляющими, которые, возможно, имеют другие взгляды на перспективную деятельность организации;

7) имеющие дальний прицел; они подразумевают длительные перспективы и имеют долгосрочное значение;

8) причастные к оценкам и ожиданиям ключевых участников компании внутри организации; многие авторы убеждают, что стратегия организации является отражением отношений и мнений влиятельных внутренних участников компании;

9) серьезно воздействующие на ресурсы и оперативную деятельность; они оказывают влияние на ресурсную базу организации и вызывают волны организационных решений более низкого уровня.

Представленные характеристики достаточно ясно показывают, чем отличаются стратегические решения от оперативных. Нижеследующая табл. 2 систематизирует эти отличия.

Принятие стратегических решений не сводится просто к выдвижению, оценке и отбору вариантов. Этот процесс проходит в условиях нестабильности внешней среды, что накладывает определенные ограничения и создает трудности для планирования и повышает опасность риска. Боумен и Эш (1987) приводят следующие соображения, определяющие сложность принятия решений, предопределяющие возникновение недостатков стратегических планов.

- Динамичный характер внешнего окружения быстро обесценивает корпоративные планы многих фирм, за исключением тех случаев, когда они сформулированы в самых общих терминах.

Таблица 2

### Отличия стратегических решений от оперативных

Стратегические решения	Оперативные решения
По природе долгосрочны Относятся к предприятию в целом Используют информацию, полученную в условиях высокой степени неопределенности и риска Результат сложно предугадать	По природе краткосрочны Концентрируются на оперативной деятельности предприятия Используют оперативную информацию, которая, вероятно, более точна Проще предсказать результат

- Информацию невозможно получить в том количестве и того качества, которые требуются для выполнения всестороннего анализа внутреннего и внешнего окружения или для того, чтобы провести исчерпывающее исследование альтернативных стратегий.

- Лица, принимающие решения, в состоянии охватить весьма ограниченную и упрощенную совокупность взаимосвязанных переменных. Фактически они осознанно упрощают сложность проблемы, используя, например, разделение ее на отдельные управляемые части и затем рассматривая их последовательно.

- Систематические формализованные процедуры планирования могут исключить появление радикальных «диссидентских», но потенциально плодотворных идей.

- Там, где корпоративный план составляется специалистами по планированию, рядовые менеджеры (которые должны исполнять его) часто проявляют недовольство относительно решений, в принятии которых они не участвовали. Кроме того, сотрудники плановых отделов часто не имеют доступа к жизненно важной информации, которой владеют рядовые менеджеры.

- Проблемы часто возникают при введении нового процесса корпоративного планирования. Если энергично отстаиваются несколько так называемых универсальных методов управления (например, управление по целям, кружки качества, управление по отклонениям), то при подготовке новой системы планирования; скорее всего, будет уделяться недостаточно внимания как развитию организации, так и развитию методов управления.

Эти соображения могут стать основой для объяснения того факта, что даже в достаточно крупных организациях часто не существует определенных процедур формального стратегического планирования и структур, ответственных за этот процесс. Иногда корпорации определяют границы стратегического планирования, полагая, что распространять его на все сферы деятельности нецелесообразно с точки зрения экономии управленческих ресурсов. Так, например, корпорация *McDonald* (1989) в своем справочнике по планированию маркетинга полагает, что объем формального планирования определяется степенью диверсификации рынка и размером организации. Небольшие организации, работающие с одним товаром, в меньшей мере применяют методы формального планирования, а большие организации, расширяющие свой рынок, в большей. Многочисленные бесприбыльные, благотворительные, муниципальные и другие подобные организации или не испытывают потребности, или не имеют практики формального стратегического планирования. Но это не означает, что они не рассматривают стратегии собственного развития и не разрабатывают путей их осуществления. Просто они часто действуют ситуативно, разрабатывая для конкретных обстоятельств своего существования во внешней среде *ad hoc* методы, т.е. методы, которые считаются наиболее приемлемыми для данной организации в данной конкретной обстановке. Однако в государственных организациях, даже узко специализированных в своей деятельности, существуют в высокой степени формализованные системы планирования.

### **Стратегическое планирование в сравнении с ежегодным составлением сметы и прогнозированием**

Хотя стратегическое планирование взаимосвязано с ежегодным составлением сметы и прогнозированием, между ними можно выделить следующий ряд отличий:

*Период времени.* Составление сметы и прогнозирование обычно ограничиваются периодом в один год, тогда как стратегическое планирование действует в более продолжительный период, обычно от трех до десяти лет.

*Акценты.* Сметное планирование и прогнозирование обычно касаются достижения конкретных краткосрочных целей. Стратегическое планирование ассоциируется с осуществлением стратегий, которые имеют долгосрочные задачи.

*Степень детализации.* Сметное планирование и прогнозы имеют много финансовых подробностей и обеспечивают сопоставление результатов от месяца к месяцу. Стратегические планы имеют значительно меньше деталей, чем сметы.

*Воздействия внешней обстановки.* Стратегическое планирование связывается с важнейшими тенденциями во внешней обстановке на протяжении значительного периода времени и реакцией организации на них. Сметное планирование и прогнозирование являются в большей степени внутренними процессами, которые обеспечивают информацией стратегическое планирование.

#### 2.4. Уровни стратегического управления

До сих пор стратегическое управление было представлено в общих понятиях. Однако в организации стратегии планируются и осуществляются одновременно или последовательно на нескольких уровнях. Рассмотрим три уровня — корпоративный, уровень предприятия, или бизнес-единиц, составляющих корпорацию, и функциональный, которые представлены на рис. 3.

*Корпоративная стратегия* — первый уровень. Она определяет организацию в целом, поведение ее подразделений или бизнес-единиц, товарные линии, комбинация которых позволяет воспринимать компанию как целостность, и отвечает на вопрос: каким бизнесом занимается корпорация? Стратегическая деятельность на корпоративном уровне включает в себя, например, приобретение нового бизнеса, расширение или сокращение уже существующего, создание совместных предприятий.

Корпоративный уровень управления представлен главным управляющим (генеральным директором, президентом корпорации и т.д.), советом директоров и другим старшим персоналом, принимающим стратегические решения для всей организации. Обычно в обязанности этих руководящих лиц входят: определение назначения, миссии и целей организации, выявление ключевых областей деятельности, выделение ресурсов для каждого вида деятельности, а также формулирование стратегий, которые охватывают корпоративную деятельность. Корпоративная стратегия включает также вопросы финансовой и организационной структуры предприятия в целом. Стратегическими задачами корпоративного уровня могут быть, например, такие: открыть новое предприятие за рубежом или создать оффшорное производство в стране с дешевой рабочей силой.

##### *Стратегия корпоративного уровня:*

*Каким бизнесом мы занимаемся?*



### Рис. 3. Применение стратегии на различных уровнях

*Стратегия предприятия* — второй уровень, часто характеризуется как конкурентная или деловая стратегия. Фундаментальным здесь является вопрос: как и с кем конкурировать на конкретном рынке? В компании уровень предприятия состоит из руководителей отдельных хозяйственных подразделений, входящих в организацию, а также обеспечивающего их персонала. Главная роль этих управляющих состоит в том, чтобы перерабатывать общие сведения о направлении и намерениях поступающих с корпоративного уровня в конкретные стратегии групповой и индивидуальной деятельности. Типичные стратегические вопросы на этом уровне могут выглядеть следующим образом:

1. Должна ли продукция предприятия соответствовать ассортименту товаров конкурента?

2. Насколько должны быть модернизированы предприятие и оборудование?

3. Каким образом будет финансироваться предполагаемая деятельность?

4. Нужно ли оставлять нераспределенную прибыль для будущих вложений?

5. Нужно ли стремиться к тому, чтобы организация была технологическим лидером?

На уровне предприятия стратегические задачи чаще всего нацелены на успех в конкурентной борьбе. Это могут быть, например, задачи внедрения новой продукции или услуги, а также создания отдела по исследованиям и разработкам.

«Функциональная стратегия является третьим уровнем. Фундаментальным здесь является вопрос: что вносят различные функциональные действия в другие уровни стратегии? Исполнители не имеют возможности оценить всю широту картины, однако они отвечают за развитие функциональных стратегий, которые вписываются в стратегические задачи, поставленные управляющими на корпоративном уровне и уровне предприятия. Финансовые органы дают существенную информацию для формулировки стратегии и обеспечивают меры по оценке степени воплощения ее в жизнь.

На уровне оперативного управления создаются предпосылки или условия для решения стратегических задач. Это могут быть, например, требования разработать и ввести программу овладения несколькими профессиями или автоматизировать производственный процесс.

### 2.5. Слагаемые стратегического управления

Существует множество моделей процесса стратегического управления, которые в той или иной мере детализируют последовательность шагов этого процесса, однако три ключевых этапа являются общими для всех моделей:

- стратегический анализ;
- стратегический выбор;
- реализация стратегии.

Рассмотрим каждый из этих этапов.

#### Стратегический анализ

Этап стратегического анализа интерпретирует стратегическое положение организации с помощью, во-первых, определения изменений, которые возникали в экономическом окружении организации, и выявления их воздействия на организацию и ее деятельность, во-вторых, определения преимуществ и ресурсов организации в зависимости от этих изменений.

Основная цель стратегического анализа — оценка ключевых воздействий на нынешнее и будущее положение организации и определение их специфического влияния на стратегический выбор.

Одним из результатов стратегического анализа является определение общих целей организации, которые определяют сферу ее деятельности. На основании целей определяются задачи. Они используются для представления показателей стратегического планирования. Представленные в письменной форме показатели могут иметь финансовую или же нефинансовую природу. Финансовые показатели многочисленны, выражены в цифрах, удобны для сравнения сильных и слабых сторон различных вариантов стратегического развития, с их помощью легко осуществлять контроль.

Можно выделить следующие три компонента стратегического анализа.

*а. Цель, задачи, ожидания и полномочия*

Этот первый компонент стратегического анализа определяет цель, основные задачи, ожидания и силовые (властные) отношения внутри организации. Цель и основные задачи составляют фон, в условиях которого формулируются предполагаемые стратегии, а также критерии, по которым они оцениваются.

Цель определяет смысл существования организации и характер ее деятельности. Основные задачи устанавливают, что организация намерена выполнить в среднесрочном и долгосрочном плане для достижения цели.

Многие модели не дают точной ссылки на цели и ожидания различных групп, заинтересованных в успехе компании. Точка зрения таких групп поддержки будет оказывать влияние на то, что считается приемлемым в отношении стратегий, выдвинутых управлением. Точно так же важен будет состав организации с точки зрения культуры и внутриорганизационной политики.

*б. Анализ внешней обстановки*

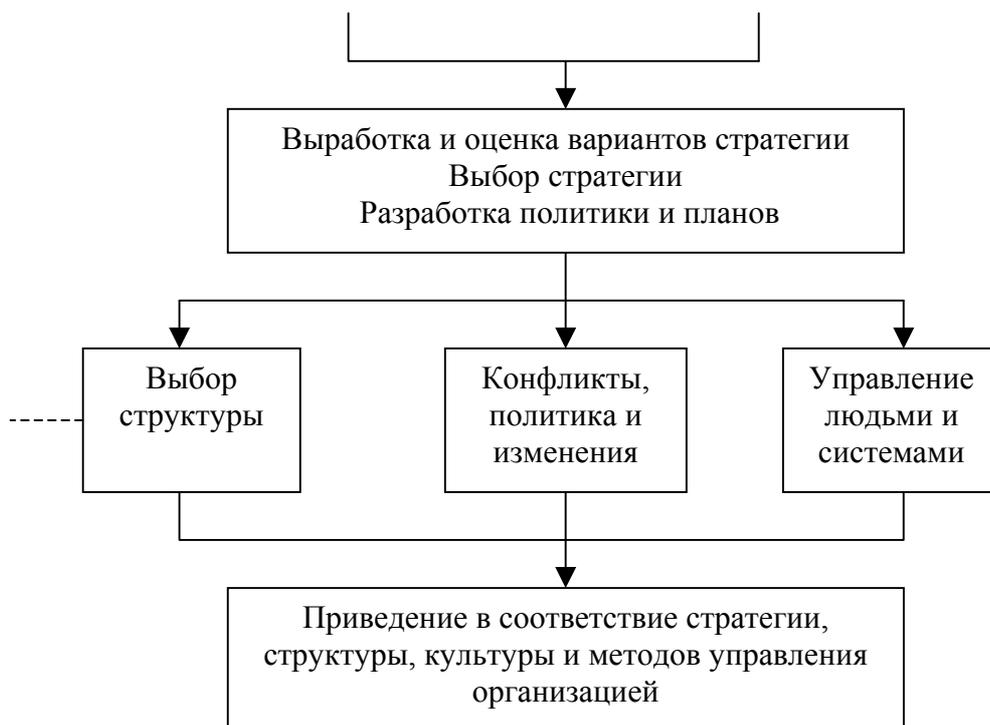
Вторым компонентом стратегического анализа является исследование внешней обстановки или характеристик внешней среды, и которой действует организация. Принципы анализа внешней обстановки были рассмотрены в предыдущей главе, поэтому сделаем лишь краткое обобщение: организация существует на фоне сложной внешней обстановки, которая включает множество элементов (политические, технологические, социальные и экономические). Внешняя обстановка претерпевает значительные изменения, что ставит перед организацией важнейшие стратегические вопросы.

Необходимо провести различие между двумя взаимосвязанными средами: микро- и макросредой организации. Микросреда — это непосредственная или отраслевая среда, т.е. та обстановка, в которой непосредственно действует организация. Ей соответствует понятие «ближнее окружение» организации. Оно включает оценку конкурентной структуры отрасли, в которой действует организации, а также ключевых параметров развития отрасли. Микросреда является специфической для данной организации, каждая организация обладает своей собственной микросредой, представляющей уникальное сочетание действующих факторов.

Макросреда предполагает изучение макроэкономических, социальных, юридических, международных и технологических факторов, которые могут влиять на организацию. Макросреда одинакова для всех работающих в ней организаций.

Внешняя обстановка должна быть определена в точных и ясных терминах. Добиться этого можно, формулируя соответствующим образом вопросы, на которые необходимо ответить в процессе исследования, которое должно затронуть следующие аспекты.





**Рис. 4.** Процесс стратегического управления

*Покупатель и рынок.* Необходимо получить ответы на следующие вопросы:

- является ли покупатель конечным пользователем продукции?
- какова ценовая чувствительность различных видов продукции организации (фирмы)?
  - насколько стабильны отношения «производитель—покупатель» в данной отрасли промышленности?
  - каково распределение покупателей в аспекте географии, объема продаж и т.п.?

*Атмосфера деятельности.* Полезная информация может быть получена с помощью следующих вопросов:

- находится ли деятельность в состоянии расширения, сокращения или спада?
- легко или трудно получить денежные средства от кредитных организаций?
- каков относительный уровень процентных ставок, ожидается их рост или снижение?
- велика ли стоимость акций, легко ли выпустить новые акции?

*Конкуренты.* Ответы на приведенные ниже вопросы помогут разработчикам стратегии оценить конкурентное положение организации:

- каков уровень конкуренции в отрасли?
- каковы масштабы конкуренции?
- как быстро в настоящее время растут другие фирмы в отрасли?
- какой процент от выручки конкуренты тратят на рекламу, исследования и разработки?
- в какой степени конкуренты вовлечены в интеграцию?

*Правительство.* Настоящую и прогнозируемую степень влияния государства и его органов помогут определить вопросы подобного типа:

- какие действия государства повлияли на компанию в прошлом?
- в какой степени действуют регламентации правительства в таких областях, как реклама, безопасность, качество, контроль загрязнения и т.п.?

• в какой степени государственные власти допускают или ограничивают деятельность иностранных конкурентов?

Ответы на эти или подобные, учитывающие специфику действия фирмы, вопросы дадут общее представление о внешней обстановке.

Внешняя обстановка может создавать возможности или угрозы для организации. Развивая эту мысль, американские теоретики менеджмента Г. Джонсон и К. Скулз (1989) указывают, что внешняя среда с точки зрения перспективы стратегического управления представляет две основных проблемы. Первая — формирование аналитически обоснованной точки зрения на общее или основное воздействие внешней обстановки. Вторая — сложность попыток проанализировать влияние каждой переменной среды.

#### *в. Анализ внутренних ресурсов*

Третий компонент стратегического анализа. Он определяет комплектность (качество) и качество ресурсов, имеющихся в распоряжении организации по функциональным направлениям ее деятельности (например, производство, сбыт, исследования и разработки, кадры, финансы и т.п.). Его методики будут представлены ниже, сейчас же следует отметить, что простым методом исследования внутренних ресурсов является учет ключевых преимуществ и недостатков организации. Более сложный путь — это использование концепции «цепочки образования стоимости».

Цель анализа состоит в том, чтобы разработать общую картину внутренних воздействий и ограничений, накладываемых на стратегический выбор. Внутренний анализ сосредотачивается на двух областях: выявление сильных и слабых сторон организации и определение ожиданий и возможностей влиять на процесс стратегического планирования владельцев (акционеров) и персонала. Аспекты этих взаимоотношений будут рассматриваться в последующих главах, пока же следует отметить, что если организацией владеют держатели акций, руководство при разработке стратегических планов должно учитывать их желания. В этой связи необходимо ответить на следующие вопросы:

- кто является держателем акций компании; являются ли эти лица институциональными инвесторами или же индивидуальными держателями акций?
- определены ли цели держателей акций, стремятся ли они к росту стоимости капитала или же к росту прибыли на капитал?
- какому облику компании держатели акций отдают предпочтение?

Работники являются важным объектом этапа внутреннего анализа. От них во многом зависят темпы, с которыми будут происходить стратегические изменения.

### **Стратегический выбор**

Второй ключевой этап стратегического процесса управления, в котором можно выделить три компонента.

#### *а. Выработка вариантов стратегии*

Стратегический выбор включает выработку серии стратегических альтернатив, исходя из целей компании, ее преимуществ и недостатков, а также внешних возможностей и угроз. Каждая стратегическая альтернатива может представлять возможные направления действий. На этом этапе фигурирует следующий основной вопрос: какие направления стратегического развития кажутся наиболее приемлемыми? При разработке стратегий важно учесть наибольшее возможное количество вариантов, так как существует тенденция учитывать только наиболее очевидно приемлемые варианты и уже на ранних этапах выдвижения альтернатив отбрасывать остальные. Однако такая оценка всегда субъективна. Очевидные варианты не обязательно являются лучшими. И это обстоятельство может лишить вариантов, которые при более детальной проработке на этапе оценки вариантов обнаружили бы свои преимущества.

#### *б. Оценка вариантов стратегии*

В процессе стратегического анализа должны быть оценены различные варианты стратегии корпорации. Для того чтобы выбрать тот или иной вариант, разработчики

стратегии сравнивают их между собой, учитывая, в какой мере каждый из них способен обеспечить достижение целей организации. Оптимальный вариант стратегии должен обеспечить наилучшее соотношение между сильными и слабыми сторонами организации, возможностями и угрозами внешней среды.

Наиболее значимыми критериями для такой оценки являются следующие два.

Подходит ли стратегия для того, чтобы строиться на преимуществах организации и преодолевать ее недостатки, использовать возможности и при этом сводить до минимума угрозы?

Приемлема ли стратегия для участников компании?

*в. Выбор стратегии, стратегические линии поведения и планы*

Выбор стратегии представляет собой отбор тех вариантов из предложенных на предыдущей стадии, которые соответствуют критериям и которым собирается следовать руководство. Он может представлять собой одну стратегию или же целый набор альтернатив. Важно подчеркнуть, что обычно не бывает жестко определенного плана последовательности действий по выбору из альтернативных вариантов стратегии. Решение о выборе стратегии будет сильно зависеть от оценок и ожиданий топ-менеджеров и других групп поддержки.

Маловероятно четкое разделение между правильной и неправильной стратегиями, так как всегда будет существовать некоторый элемент риска или потенциальная опасность, которые ассоциируются с той или иной стратегиями. В конечном счете, выбор стратегии, как правило, является предметом умозаключений руководства и не всегда является рациональным, так как топ-менеджеры организации делают выбор, исходя из своей собственной системы ценностей.

Выбор стратегии может сделать необходимым принятие решений, например, сколько производственных площадок будет использовать организация, какой вид технологии необходимо применить, какова численность рабочей силы, необходимой при осуществлении новой стратегии, и т.д.

Стратегические линии поведения и планы предполагают работу в таких областях, как исследования и разработки, потребности в капитале и вопросы трудовых ресурсов. Наиболее характерными, сопутствующими стратегическому выбору, являются следующие планы:

*Потребностей в трудовых ресурсах.* Все стратегические планы должны включать обзор персонала организации. Так как большинство из них позволяет корректировку, производимую в зависимости от конкретной ситуации, персонал организации может увеличиваться или уменьшаться. План должен быть подготовлен с учетом количества служащих различных категорий. Это поможет выявить потребности в кадрах на период действия плана.

*Потребностей в капитале.* Этот план должен учесть общую потребность в капитале и на каждый включенный в него год. План должен предусматривать потребности как в оборотном капитале, так и в капитале для замены или расширения площадей, сооружений, механизмов и оборудования.

*Потребностей в исследованиях и разработках.* Этот план должен определить проекты исследований и разработок, период их реализации, ответственных лиц, а также ожидаемые масштабы задач. Этот план необходимо скоординировать со стратегическим планом.

Планы на первый год должны быть включены в действующие сметы текущего года. Это позволяет организации начать работать по новому стратегическому плану, а руководству отслеживать прогресс в течение первого года.

## Реализация стратегии

Третьим, заключительным и самым продолжительным этапом стратегического процесса является реализация стратегии. В это время претворяется в жизнь та стратегия, которую выбрало руководство. Реализация стратегии делает необходимым принятие системы, используемой для управления организацией. Эта система определяет: какие подразделения будут нести ответственность и за что, какие информационные системы понадобятся для контроля за выполнением стратегии, какая потребуется переподготовка рабочей силы и т.п. Особо значимыми мероприятиями при реализации стратегии являются следующие:

### *а. Разработка варианта действий при непредвиденных обстоятельствах*

Стратегический план разрабатывается для идеальной ситуации, однако реальность может в большей или меньшей степени отличаться от нее. Поэтому важным элементом любого стратегического плана является разработка варианта действий при ситуации, когда такие отличия станут слишком велики. Такой вариант применяется в случае необходимости реагировать на важные изменения в организационном окружении, которые реально могут возникнуть. Для эффективной реакции на изменения в окружении надо систематически отслеживать фактические перемены и соотносить с плановым, для чего необходимо также определить цикличность контроля. Обычно такие варианты действий пересматривают каждый год.

### *б. Разработка организационной структуры*

Для успеха внедрения принятой стратегии организация должна иметь определенную структуру, обеспечивающую максимальные возможности для ее реализации. Выработка структуры включает распределение ответственности за выполнение задач и права на принятие решений в организации. Также необходимо решить, какую структуру должна иметь организация: горизонтальную или вертикальную (централизованное или децентрализованное принятие решений), до какой степени она должна быть разделена на относительно самостоятельные рабочие группы и т.п.

### *в. Выбор системы управления организацией*

Это еще одна важнейшая проблема, так как именно кадры определяют успешное внедрение стратегии. Позже мы увидим, что управление может быть структурным, финансовым и оперативным. Может также потребоваться адаптировать разные системы, используемые для управления организацией.

### *г. Политика организации*

Она играет ключевую роль в стратегическом процессе управления. Политическая деятельность организации является реальным фактом, так как различные группы имеют свои собственные цели и программы и вполне вероятен конфликт между ними. Важнейшими результатами подобных конфликтов являются борьба и создание коалиций, которые играют важную роль в процессе стратегического управления, тем более что стратегическое изменение создает тенденцию к выдвигению этой борьбы сил на передний план. Позднее мы рассмотрим проблемы власти и политики в стратегическом процессе управления

### *д. Реализация стратегии включает выбор организационного объединения и систем контроля*

Она требует совместных действий и координации между различными подразделениями. Организация должна решить, как лучше анализировать показатели подразделений и управлять их действиями.

Успешное внедрение стратегии требует соответствия ей структуры, культуры и рычагов управления организации. Различные стратегии и варианты обстановки могут требовать от организации различных структурных изменений, других культурных ценностей и систем контроля. Также необходимо сформулировать планы по ресурсам и различным функциональным областям.

На этапе реализации стратегии возникает множество проблем и для этого существуют объективные причины: здесь осуществляется переход от проектирования к практике управления, столкновение с реальностью, которая всегда богаче, вариабельнее любых планов. К тому же процесс проектирования требует определенного (иногда значительного) времени, в течение которого произойдут такие изменения в среде существования организации, что планы могут в какой-то мере «устареть» еще до начала реализации. Выделим следующие типичные для процесса реализации стратегии проблемы:

- возможно несоответствие между стратегией и структурой, и они могут противодействовать друг другу;
- недостаток или отсутствие определенных навыков и потребность их компенсации. Нежелание управляющих менять стиль работы и приобретать новые навыки;
- системы информации и связи могут не отвечать новым требованиям руководства и не давать адекватной оценки происходящим изменениям, поэтому группа высшего руководства организации не будет в полной мере владеть ситуацией;
- реализация стратегии включает изменения, которые, в свою очередь, содержат неопределенности и риск, а они могут вызывать настороженность руководителей, нежелание брать ответственность за принятие рискованных решений на себя;
- управленческие методы, такие как программа компенсации, развития управленческой структуры и т.д., которые действуют в пределах структурной схемы, могут не соответствовать стратегическим целям.

Стратегическое управление является непрерывным процессом. После того как стратегии внедрены, необходимо их отслеживать и производить в определенные периоды оценку их реализации. Важным условием при этом является выбор соответствующих критериев, которые определяют, насколько удачно выбрана стратегия с точки зрения стратегического анализа. Это, прежде всего, ее осуществимость, т.е. степень трудности и объем усилий для того, чтобы данная стратегия была применена на практике, а также ее приемлемость, т.е. определение того, в какой мере результаты применения конкретного стратегического варианта направлены на выполнение миссии организации и достижение ее целей.

## 2.6. Стратегическое изменение

### Значение термина «стратегическое изменение»

Прежде всего рассмотрим три термина, встречающиеся в литературе по стратегическому менеджменту и организационным инновациям, а именно: *изменение*, *нововведение* и *преобразование*.

*Изменение* — это постепенный или ступенчатый процесс перевода организации на новый уровень с использованием существующих идей и концепций. *Нововведение* — процесс выработки новых идей и концепций и применение их в условиях данной организации. *Преобразование* — это процесс быстрого фундаментального изменения в методах работы организации, вызванный резко меняющимися условиями обстановки.

Традиционно стратегическое изменение представлялось как не частое, иногда однократное, крупномасштабное изменение. Однако в последнее время стратегическое развитие организации рассматривается как в большей степени непрерывный эволюционный процесс, в котором одно стратегическое изменение создает необходимость в других изменениях. Однако ясно, что фундаментальные стратегические изменения в жизни организации относительно редки, в то время как ступенчатое изменение (которое может по своей сути быть стратегическим) является процессом, который возникает гораздо чаще. Наиболее типично то, что стратегия реализуется за счет постепенных и ступенчатых перемен.

Вносимые в организацию изменения с целью содействия адаптации и обеспечения ее выживания могут быть классифицированы по их масштабам (т.е. в какой степени они являются постепенными, или ступенчатыми, или фундаментальными, или революционными). Постепенное, или ступенчатое изменение — это серия текущих устойчивых движений вперед, которые позволяют организации поддерживать свое равновесие и деятельность в нормальном состоянии и обычно влияют только на отдельные части системы организации в конкретной точке в данное время. С другой стороны, фундаментальное, революционное изменение является гораздо более масштабным процессом, который приводит к преобразованию всей системы организации. А. Мейер, Дж. Гоус и Г. Брукс выделяют следующие признаки этих двух типов изменений (табл. 3).

Таблица 3

**Виды изменений**  
(по А. Мейеру, Дж. Гоуси и Г. Бруксу)

Признаки постепенного, или ступенчатого, изменения	Признаки фундаментального, или революционного, изменения
Часто возникают в жизни организации Серии устойчивых движений вперед Влияет на отдельные части системы организации	Возникают в жизни организации не часто Полное изменение Влияет на всю систему организации

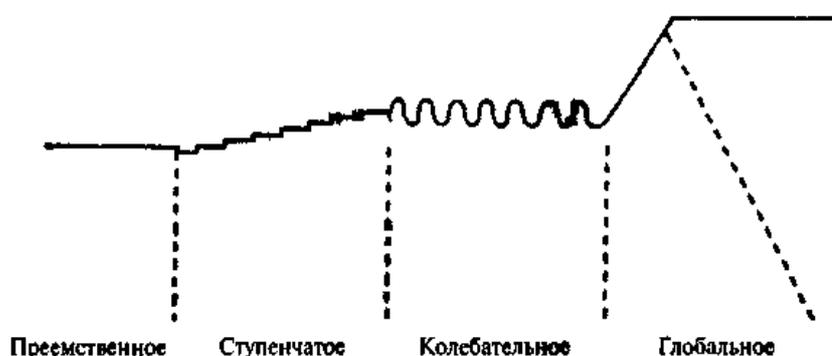
По прошествии времени организация может развивать и изменять свою стратегию, но, согласно Джонсону и Скулзу, она будет делать это постепенно. Это происходит потому, что с точки зрения организации постепенным изменением легче управлять и оно менее разрушительно для функционирования организации, чем фундаментальное, или революционное, изменение. На рис. 5 проиллюстрированы различные типы изменения. Каждый из них можно охарактеризовать как:

*Преемственное.* В ходе большого периода установленные стратегии остаются неизменными или минимально модифицируются.

*Ступенчатое.* Подразумевает постепенное изменение в стратегиях по частям или систематически.

*Колебательное.* Включает изменения стратегии, которые не имеют конкретной цели или направленности.

*Глобальное.* Относится к стратегическому изменению революционного или преобразовательного характера за конкретный период времени.



**Рис. 5.** Модели стратегического изменения.

Ни одна организация не может эффективно функционировать, если в ней часто производятся фундаментальные изменения стратегии. Наиболее реальна ситуация, что

этого вообще не понадобится, так как обстановка меняется не так уж быстро. Тем не менее Джонсон и Скулз предупреждают, что изменения обстановки не всегда могут быть достаточно постепенными для того, чтобы хватило ступенчатых изменений. Поэтому, если ступенчатые изменения не успевают за изменениями обстановки, организация может отстать от последних, что со временем потребует более фундаментальных, или революционных, стратегических изменений.

### **Стадии реализации стратегического изменения**

Коттер и Шлезингер (1979) выдвинули предположение, что успешная разработка и внедрение изменения могут быть значительно облегчены за счет следующего процесса.

1. *Анализ текущей ситуации.* Здесь необходимо определить, в чем возможные причины проблем, которые вызывают изменения и темпы, с которыми они должны быть разрешены. Необходимо также выявить пути использования возможностей и затем определить все необходимые изменения и установить их результаты и влияния.

2. *Анализ факторов ситуации.* Для проведения такого анализа вводятся понятия **заданных и заданных факторов**.

**Заданные факторы** — это те, которые связаны с данным конкретным изменением. Они включают:

- набор соответствующих данных, необходимых для разработки и внедрения изменения;
- темпы, с которыми должно вводиться изменение;
- ресурсы, имеющиеся для проведения изменения;
- размер обязательств, необходимых для того, чтобы изменения были приняты и внедрены;
- формирование мнения о вероятных реакциях на данное конкретное изменение.

**Незаданные факторы** — это те, которые не связаны с данным конкретным изменением, а являются относительно постоянными во времени. Такие факторы включают:

- существующие нормы относительно обязательств;
- отношение изменяемого фактора к цели изменения;
- стиль руководства лица, проводящего изменение.

3. *Выбор стратегии изменения.* Решение о стратегии должно согласовываться с выводами, полученными в результате анализа текущей ситуации и анализа факторов ситуации.

4. *Контроль за реализацией и внедрение.* Помогает быстро выявить неожиданные проблемы и реагировать на них, а также позволяет оценить успешность или неудачу изменения стратегии и извлечь уроки для использования в будущих процессах изменения. И наконец, внедрение является, пожалуй, наиболее фундаментальным компонентом стратегического управления, и поэтому каждый шаг в формировании стратегии, оценке и выборе должен осуществляться с полным учетом потребностей реализации.

### **Итоги и выводы**

Важное место в стратегическом анализе отводится **выделению и анализу стратегической установки организации**, или ее миссии, определяющей смысл организационной деятельности. Представленная в явном виде миссия включает в себя следующие понятия и взаимосвязь между ними: покупатель; продукция или услуги; рынки; технология; забота о выживании, росте и прибыльности, ценности; самооценка; имидж; отношение к персоналу.

Производными от миссии являются цели и задачи организации.

На основании определенных целей и задач формулируются стратегические решения, которые отражают точку зрения руководства, учитывают объемы имеющихся ресурсов и влияния внешней среды. Стратегические решения чрезвычайно сложны и требуют;

всестороннего подхода к управлению организацией. Они должны учитывать ожидания людей в организации и вне ее.

Выделяется ряд уровней стратегического управления, которые значимы для принятия стратегических решений. Этот процесс состоит из двух стадий: **определение проблемы и ее решение.**

Стратегическое управление осуществляется на трех уровнях: *корпоративном, уровне предприятия и функциональном.* На корпоративном уровне решаются проблемы стратегии, главных целей, ключевых направлений деятельности, ресурсного обеспечения. На уровне стратегии предприятия (бизнес-единицы) решаются главным образом проблемы конкурентной стратегии. На оперативном, или функциональном, уровне создаются конкретные предпосылки для реализации стратегии.

Стратегическое управление складывается из **стратегического анализа, стратегического выбора и стратегической реализации.** Стратегический анализ предполагает оценку ключевых воздействий на нынешнее и будущее положение организации через определение цели, задач, ожиданий, полномочий; внешней обстановки; внутренних ресурсов. Стратегический выбор состоит из следующих компонентов: выработка стратегических вариантов, их оценка в соответствии с принятыми критериями, выбор стратегии и выработка линии поведения и планов по реализации стратегии.

На основании стратегического анализа и выбора стратегии осуществляются стратегические изменения. Они могут осуществляться преемственным или революционным методом. Выделяются четыре типа стратегических изменений: технологические; изменения в продукции и услугах; структурные и системные изменения; изменения в персонале.

Стратегические изменения являются четырехстадийным процессом. Это стадии анализа текущей ситуации, анализа факторов ситуации, выбора стратегии изменения и контроля за реализацией и внедрения.

Контроль за показателями реализации стратегии осуществляется методами управленческого учета.

### **Контрольные вопросы и задания**

1. Чем различаются понятия стратегической установки, целей и задачи?
2. Как можно определить стратегическую установку организации?
3. Укажите три уровня стратегии, разрабатываемых в организации.
4. Перечислите основные характеристики стратегических решений.
5. Как определяется различие между стратегическим анализом, стратегической реализацией и стратегической оценкой?
6. Какова роль финансовых служб организации в стратегическом процессе?
7. Каковы шаги по выработке стратегических вариантов?
8. Определите финансовые и другие критерии, используемые при выработке стратегии.

### **Литература**

- Акофф Р.* Планирование будущего корпорации. М., 1985.
- Акулов В., Рудаков М.* Особенности принятия решений субъектом стратегического менеджмента //Проблемы теории и практики управления. 1999. №3.
- Ансофф И.* Новая корпоративная стратегия. СПб., 1999.
- Бахтерева Б. В.* Опыт создания регламента «Разработка, утверждение и изменение стратегического плана» //В лабиринтах современного управления. М., 1999.
- Виханский О. С.* Стратегическое управление. М., 1995.
- Зуб А. Т., Стати М. П.* Деловое планирование и администрирование. М., 1998.
- Идрисов А. Б., Картышев С. В., Постников А. В.* Стратегическое планирование и анализ эффективности инвестиций. М., 1996.

*Райтер Г. Р.* Для чего нужно стратегическое планирование? //В лабиринтах современного управления. М., 1999.

*Стерлин А. Р., Тулин И. В.* Стратегическое планирование в промышленных корпорациях США. М., 1990.

Стратегическое планирование /Под ред. Э. А. Уткина. М., 1998.

*Тренев Н. Н.* Стратегическое управление. Уч. пос. М., 2000.

*David F.* Strategic management: concepts and cases. N.Y., 1991.

*Hickson D., Butler R., Cray D., Mallory G., Wilson D.* Top decisions: strategic decision-making in organizations. N.Y., 1996.

*Johnson G., Scholes K.* Exploring corporate strategy. Cambridge, 1989.

*Luffman G.* Business policy: an analytical introduction. Oxford, 1994.

*McDonald M.* Marketing plans: how to prepare them, how to use them. N.Y., 1989.

*Meyer A., Goes}, Brooks G.* Organizations in disequilibrium: environmental jolts and industrial revolutions//G. Huber., W. Click (eds). Organisational change and redesign. N.Y., 1992.

*Mintzberg H.* Rethinking strategic planning. Part I: pitfalls and fallacies //Long range planning. Vol. 27. No 3. 1994, P. 12-21.

*Quinn F.* Strategies for change: logical incrementalism. Cambridge, 1989.

### **Глава 3**

## **Конкурентное окружение организации и прогнозирование его изменений**

### **3.1. Структурный анализ конкурентного окружения организации**

Структурный анализ конкурентного окружения начинается с определения типа среды, в которой действует организация. Выше были рассмотрены различные типы среды и уяснено, что посредством анализа вполне возможно получить представление о неопределенности и сложности среды. Структурный анализ является попыткой представить множественные воздействия окружающей среды на организацию в виде модели, которую достаточно легко понять и согласно которой можно действовать.

Какое воздействие на деловую стратегию оказывают различные типы внешней среды? При ответе на этот вопрос можно прийти к следующим заключениям:

- чем сложнее и динамичнее конкурентная среда, тем сложнее проблема прогнозирования;
- чем сложнее конкурентная среда, тем сложнее представить ее в виде модели;
- сложность и динамизм среды будут оказывать решающее влияние на процесс выбора типа стратегии;
- чем выше сложность и динамизм, тем выше уровень связанного со стратегией риска.

#### **Проведение структурного анализа (модель пяти сил)**

Целью изучения различных типов конкурентной среды является получение разностороннего описания среды путем выявления максимального количества факторов, которые могут воздействовать на шансы организации добиться успеха или потерпеть неудачу в ее деятельности на рынке. Наибольшая сложность состоит в том, что количество факторов велико и степень их воздействия на организацию может существенно различаться. Преодоление этой сложности возможно путем использования схем, выделяющих наиболее значимые факторы, воздействующие на организацию и позволяющие оценить интенсивность их воздействия.

Одна из наиболее известных схем, позволяющих добиться результата исследования, методом структурного анализа была предложена Портером (1985) и получила название «модель пяти сил» (рис. 6). Модель М. Портера основывается на следующих положениях:

1. Структурный анализ признает, что конкуренция в промышленности выходит за пределы непосредственно конкурирующих фирм.

2. При проведении структурного анализа необходимо определить интенсивность конкуренции и в этой связи потенциальные уровни воздействия на организацию пяти ключевых сил. Методика позволяет определить наиболее мощные ключевые силы для формулирования стратегии. Пятью такими ключевыми силами являются:

- угроза проникновения на рынок потенциальных конкурентов;
- власть покупателей;
- власть поставщиков;
- угрозы со стороны заменителей товара или услуги;
- уровень конкурентной борьбы между традиционными конкурентами.

3. Методика структурного анализа позволяет компании разрабатывать эффективную стратегию, которая, в свою очередь, позволит ей занять прочную позицию при столкновении лицом к лицу с различными конкурентными силами.



**Рис. 6.** Модель пять сил М. Портера

Рассмотрим последовательно содержание и механизмы воздействия всех пяти сил.

**Угроза проникновения на рынок потенциальных конкурентов.** Ее вероятность определяется высотой существующих барьеров и уровнем усилий, необходимых для их преодоления. Наиболее серьезными барьерами для проникновения являются: эффект масштаба, величина необходимого для проникновения на рынок капитала, возможность доступа к каналам распространения, эффект роста производительности, диверсификация.

**Эффект масштаба.** Он достигается тогда, когда общие постоянные производственные затраты распределяются на большее количество продукции. При этом многие расходы на единицу продукции, такие как на содержание складов, служб (бухгалтерии, охраны, экспедиции и пр.), приобретение материалов и погрузочно-разгрузочные работы, по мере увеличения объемов производства снижаются. Эффект масштаба различен и зависит от отрасли промышленности, в которой работает организация.

**Потребности в капитале для проникновения на рынок.** Они связаны эффектом масштаба и относятся к тем затратам, которые организация должна понести, чтобы внедриться в отрасль и успешно действовать в ней.

*Доступ к каналам распространения.* В данном случае речь идет о возможности доступа к эффективным и выгодным каналам распространения продукции или услуг.

*Эффект роста производительности.* Производительность возрастает по мере того, как рабочие, менеджеры и служащие осознают поставленные задачи и становятся опытнее. При этом улучшается соотношение «затраты—эффективность».

*Диверсификация* означает поставку на рынок продукта или услуг, которые в глазах потребителя явно отличаются от конкурирующих. Организации, имеющие возможность провести диверсификацию, имеют возможность возведения непреодолимых барьеров для проникновения новых конкурентов.

В целом эти препятствия для проникновения конкурентов в различных отраслях промышленности отличаются. При этом даже в пределах конкретной отрасли одни барьеры более значительны, чем другие. Поэтому вне зависимости от сферы производства разработчик стратегии должен определить, какие препятствия реально существуют и в какой степени они усложняют проникновение на рынок при данных конкретных условиях среды.

***Власть покупателей и власть поставщиков.*** Покупатели и поставщики конкурируют в отрасли из-за влияния на величину прибыли. Чем значительней власть первых, тем более вероятно, что прибыль будет меньше. Власть покупателей над поставщиками в отрасли зависит от целого ряда характеристик положения на данном рынке. По Г. Джонсону и К. Скулзу (1989), власть покупателей, вероятнее всего, будет велика при обстоятельствах, когда:

- покупатели сконцентрированы;
- имеются альтернативные источники снабжения;
- стоимость сырья составляет значительную часть общей стоимости продукции.

В этом случае покупатели будут более придирчивы к цене и окажут давление на поставщиков.

Точно так же Г. Джонсон и К. Скулз выводят условия, при которых будет велика власть поставщиков, — это когда:

- поставщики сконцентрированы;
- стоимость замены одного поставщика другим велика;
- покупатели поставщика не имеют для него большого значения.

Если выполняется одно или более из этих условий, весьма вероятно, что поставщик не будет придавать особого значения стабильным и долгосрочным отношениям со своими покупателями.

***Угрозы со стороны заменителей товара или услуги.*** В общем смысле все фирмы данной отрасли конкурируют с отраслями, производящими товары-заменители. Как подчеркивает Портер, заменители ограничивают потенциальную прибыльность отрасли производства, определяя потолок на те цены, которые фирмы данной отрасли могли бы выгодно для себя установить. Анализ товаров-заменителей включает выявление продукции, которая выполняет те же функции, что и продукция, выпускаемая данной отраслью. Замена, таким образом, может происходить по целому ряду различных направлений:

- может производиться прямая замена, т.е. когда один товар прямо заменяет другой (например, компьютеры «Эппл» — компьютеры «Ванг»);
- возможна косвенная замена — один товар опосредованно заменяется другим, который способен выполнять сходные функции (так, например, искусственные ткани заменяют натуральные).

Сам факт возможности замены порождает важнейшие, с точки зрения стратегического планирования, вопросы:

- какова степень угрозы, что заменители (прямые или косвенные) повлияют на деятельность организации?
- что должна делать организация, чтобы избежать подобных заменителей?

Ответы на эти вопросы всегда носят конкретный, ситуационный характер и могут быть получены в результате специально спланированных и проведенных исследований.

**Уровень конкурентной борьбы между традиционными конкурентами.** Степень напряженности борьбы между существующими конкурентами также важна и заслуживает рассмотрения в структурном анализе. В конце концов, интенсивность борьбы является важнейшей структурной особенностью, определяющей природу конкуренции в данной отрасли. Борьба обычно возникает в связи с тем, что конкуренты ощущают давление или же видят возможность улучшения своего положения в отрасли. Портер выделяет девять взаимодействующих структурных факторов, которые ведут к росту интенсивности конкуренции.

1. *Сосуществование сбалансированных конкурентов.* Такая ситуация складывается, когда конкуренты имеют сходные характеристики. В этом случае можно прогнозировать опасность жесткой конкуренции.

2. *Сосуществование конкурентов на рынке медленного роста.* На медленно растущих рынках конкуренты стремятся утвердиться в качестве лидеров.

3. *Высокие постоянные затраты.* Как указывает Портер, высокие постоянные затраты оказывают сильное давление на все фирмы при задействовании существующих производственных мощностей. Это вызывает быстрое снижение цен при наличии свободных мощностей. Такая ситуация может привести к войне цен и низкой прибыльности операций.

4. *Необходима индивидуализация продукции,* которая ведет к преимуществу в конкуренции и защищает организацию от соперников в связи с тем, что покупатели отдают предпочтение конкретным производителям. Ясно, что при отсутствии диверсификации продукта трудно предотвратить метание покупателей между конкурентами.

5. *Существование серьезных препятствий для выхода.* Препятствия для выхода — это экономические, стратегические, физические и эмоциональные факторы, которые удерживают организацию в деле, если даже она, возможно, получает малую или даже отрицательную отдачу от вложений. Могут существовать следующие возможные препятствия для выхода:

- *специализированные активы:* высокоспециализированные активы, такие, например, как оборудование для добычи природных ресурсов, разработанное для данных конкретных геологических условий, имеют низкую ликвидную стоимость;

- *стратегическая взаимосвязь:* связь между различными аспектами деятельности в организации в свете имиджа компании, изменения ее общей стоимости и т.д.;

- *эмоциональные препятствия:* нежелание руководства принимать правильные с экономической точки зрения решения из-за его солидарности с бизнесом, лояльности к служащим, гордости и т.п.;

- *правительственные ограничения:* нежелание правительства разрешить выход в связи с опасениями отрицательных последствий (например, с точки зрения уменьшения занятости), которое он может оказать на конкретный регион или общество в целом.

Вышеперечисленные факторы, действующие в конкурентной среде, дают нам понимание тех аспектов, которые необходимо учитывать организации при попытке провести структурный анализ ее конкурентной среды.

### **3. 2. Анализ затрат конкурентов**

Фундаментальной составляющей анализа конкурентов является оценка их затрат. Если затраты конкурентов известны, становится возможным прогнозировать будущие уровни цен, предугадывать действия соперников и определять потенциал конкретных стратегий, выбранных конкурентами.

Имеется несколько ступеней анализа затрат конкурентов:

- анализ стратегических факторов, управляющих затратами;

- анализ затрат;
- моделирование затрат конкурента.

**Анализ стратегических факторов, управляющих затратами.** Эти факторы определяют относительное долгосрочное положение конкурентов компании. Ключевым аспектом анализа является определение того, какие расходы конкурентов могут быть признаны уместными в стратегическом смысле. Анализ затрат предполагает выяснение следующих компонентов затрат конкурентов, влияющих на их конкурентную позицию: затраты на разработку продукта, прямые затраты, производительность, объем продаж, производственные мощности, фокусирование.

**Анализ затрат.** Этот процесс включает три ключевых момента:

- анализ затрат по конкретным продуктам, а также по группам покупателей;
- анализ перспектив перераспределения расходов из быстро растущих и легко уязвимых сегментов рынка;
- разграничение, по необходимости, услуг на каждый из сегментов рынка и установление соответствующих цен.

**Моделирование затрат конкурента.** Для того чтобы эффективно заниматься данным видом деятельности, необходимо обладать информацией по внутренней динамике затрат, финансовым показателям компании, а также изучить саму конкуренцию и микроэкономику конкурентов. Фундаментальным вопросом в этом случае является вопрос относительно определения преимуществ компании в конкурентной борьбе и выяснения того, могут ли эти преимущества быть и далее сохранены.

Для моделирования затрат конкурента можно произвести следующие сопоставления:

1. Каковы будут наши затраты, если мы на своем предприятии будем выпускать продукцию конкурента? Это сопоставление даст ответы на вопросы, касающиеся материальных затрат конкурента на производство, а также ключ к выявлению используемых им технологий и производственного процесса.

2. Каковы были бы наши затраты, если фабрика компании была бы расположена в том же месте, что и у конкурента? Это позволит оценить прямые затраты конкурента.

3. Как отличия в производительности влияют на затраты конкурентов? Такие сравнения могут делаться на базе добавленной стоимости объема продаж, в расчете на одного работника или же оборота основных средств.

4. Каковы будут производственные расходы, если наше предприятие будет иметь те же размеры, что и у конкурентов? Общий объем производства является носителем затрат для каждого отдельного элемента структуры затрат.

Ответы на эти вопросы позволят компании сделать важные заключения о ее конкурентоспособности по затратам.

### **3.3. Стратегический групповой анализ**

Метод стратегического группового анализа применяется для исследования конкурентной среды. Идея этого метода состоит в том, что из группы организаций выявляются организации с подобными стратегическими характеристиками и, следовательно, конкурирующие на сходной основе. Портер (1985) считает, что такие группы могут отыскиваться за счет использования небольшого количества ключевых характеристик:

- размеры;
- структура собственности;
- масштабы географического охвата;
- способность к исследованиям и разработкам.

Необходимо иметь в виду, что не все характеристики относятся к каждой отрасли. Их уместность обычно определяется типом фактора внешней среды, который в настоящее время доминирует в организационном окружении.

Стратегический групповой анализ как метод конкурентного анализа обладает рядом преимуществ: (1) подходит для коммерческих и некоммерческих организаций; (2)

вероятно, даст лучшее понимание конкурентных характеристик конкурентов; (3) может ответить на вопрос, насколько вероятен переход организации из одной стратегической группы в другую.

Существует широкий спектр характеристик, которые может использовать разработчик стратегии для изучения различий между организациями.

*Финансовые характеристики:*

- уровень финансовой зависимости
- политика в области цен
- положение в вопросе затрат

*Структурные и стратегические характеристики*

- размеры организации
- структура собственности
- количество держателей акций
- тип стратегии
- технологическое лидерство

*Характеристики рынка*

- пределы разнообразия продукта
- географический охват
- количество сегментов рынка
- используемые каналы распределения
- наличие торговых марок
- качество продукта или услуг

### **3.4. Общие конкурентные стратегии**

Одной из основных задач многих организаций является достижение преимущества над ее прямыми конкурентами. Центральный вопрос при этом: как организация получит данное преимущество? М. Портер (1985) дает ответ на этот важный вопрос, выделяя три ключевые общие стратегии: *лидерство по затратам*, *индивидуализация* и *фокусирование*. Рассмотрим каждую из них последовательно.

*Лидерство по затратам*

При реализации этой стратегии ставится задача добиться лидерства по затратам в своей отрасли за счет комплекса функциональных мер, направленных на решение именно этой задачи. В качестве стратегии она подразумевает жесткий контроль над затратами и накладными расходами, сведение до минимума расходов в таких областях, как исследования и разработки, реклама и т.д.

Низкие затраты дают организации хорошие шансы в ее отрасли даже в случае существования жесткой конкуренции. Стратегия лидерства по затратам часто создает прочную основу для конкуренции в отрасли, где жесткая конкуренция в других формах уже установилась.

*Индивидуализация*

Эта стратегия предполагает дифференциацию продукта или услуги организации от тех, которые предлагают в данной отрасли конкуренты. Как показывает Портер, подход к индивидуализации может принимать различные формы, включая имидж, торговую марку, технологию, отличительные черты, особые услуги покупателям и т.п. Индивидуализация требует серьезных исследований и разработок, а также устойчивого сбыта. Кроме того, покупатели должны отдавать свои симпатии продукту, как чему-то уникальному. Потенциальным риском этой стратегии являются изменения на рынке или выпуск аналогов, инициированный конкурентами, которые разрушат конкурентное преимущество, добытое компанией.

*Фокусирование*

Задачей этой стратегии является концентрация на конкретной группе потребителей, сегменте рынка или на географически обособленном рынке. Идея состоит в том, чтобы

хорошо обслуживать конкретную цель, а не отрасль в целом. Предполагается, что организация таким образом сможет обслуживать узкую целевую группу лучше, чем ее конкуренты. Такая позиция обеспечивает защиту от всех конкурентных сил. Фокусирование может также сочетаться с лидерством по затратам или индивидуализации продукта (услуги).

### Итоги и выводы

Анализ конкурентной обстановки и определение положения в ней организации предполагают определение сложности и динамизма конкурентной среды. Универсальными методами такого анализа являются модель пяти сил М. Портера и анализ затрат конкурентов.

**Модель пяти сил** предполагает проведение структурного анализа на основе определения интенсивности конкуренции и исследования угрозы проникновения на рынок потенциальных конкурентов, власти покупателей, власти поставщиков, угрозы со стороны заменителей товара или услуги.

**Анализ затрат конкурентов** сводится к выяснению стратегических факторов, управляющих затратами, собственно анализу затрат и моделированию затрат конкурентов.

Для получения конкурентного преимущества фирма может использовать три общих конкурентных стратегии: *лидерство по затратам* (задача — добиться лидерства по затратам в конкретной сфере за счет набора мер по контролю за ними), *индивидуализацию* (предполагается достижение отличимости продукта или услуги организации от продуктов или услуг конкурентов в данной сфере), *фокусирование* (задача — сосредоточение на конкретной группе, сегменте рынка или географическом регионе).

### Контрольные задания

1. Охарактеризуйте различные типы конкурентной обстановки.
2. Определите и перечислите основные шаги, предпринимаемые для проведения структурного анализа.
3. Опишите, каким образом анализируются конкурентные затраты.
4. Объясните стратегическое значение концепции жизненного цикла продукта.
5. Объясните, для чего применяется матрица стратегического положения и оценки действий.
6. Дайте определение стратегического группового анализа.
7. Опишите основные характеристики стратегии конкуренции.

### Литература

- Дойль П.* Менеджмент. Стратегия и тактика. М., 1999.
- Котлер Ф.* Маркетинг менеджмент. Анализ, планирование, внедрение, контроль. М., 1999.
- Котлер Ф.* Маркетинг в третьем тысячелетии. Как создать, завоевать и удержать рынок. М., 2000.
- Круглов М. И.* Стратегическое управление компанией. М., 1998.
- Маркетинг /Под ред. Н. Д. Эриашвили. М., 2000.
- Портер М.* Конкуренция. М., 2000.
- Портер М.* Конкурентные силы и формирование стратегии //Классика маркетинга /Сост. Б. М. Энис, К. Т. Кокс и др. СПб., 2001.
- Сестр Г.* Стратегическое значение информации и роль базы данных в маркетинге //Проблемы теории и практики управления. 1997. № 1.
- Хэдрих Г., Йеннер Т.* Стратегические факторы успеха на рынках потребительских товаров //Проблемы теории и практики управления. 1997. №1.
- Экономическая стратегия фирмы /Под ред. А. П. Градова. СПб., 1995.

- Johnson G., Scholes K.* Exploring corporate strategy. Cambridge, 1989.  
*Lufmann et al.* Business policy: an analytical introduction. N.Y., 1991.  
*Porter M.* Competitive advantage: techniques for analysing industries and competitors. N.Y., 1985.  
*Rowe A., Mason R., Dickel K., Snyder N.* Strategic management: a methodical approach. N.Y., 1989.

## Глава 4

### Анализ ресурсов организации

Разработка вариантов стратегии организации имеет смысл только в том случае, когда существует уверенность, что предложенные варианты могут в той или иной мере быть осуществлены. Это возможно только тогда, когда проекты носят реалистичный, выполнимый характер. Степень реалистичности проекта стратегии определяется потенциалом развития организации, существующим в настоящее время, или перспективами укрепления позиций и расширения спектра. Возможности организации в осуществлении стратегических планов, как известно, определяются состоянием ее внешней и внутренней среды. Если внешняя среда характеризуется отношениями с поставщиками, заказчиками и конкурентами, — т.е. в конечном итоге возможностями и угрозами, то внутренняя среда — сильными и слабыми сторонами самой организации. Определенные этих сторон называется *анализом организационных ресурсов*, или внутренним анализом.

#### 4.1. Компоненты внутреннего анализа ресурсов организации

Внутренний анализ — это большое количество взаимосвязанных переменных, которые могут быть объединены в несколько групп, где важнейшими будут: *ресурсы и организация корпорации; рынки и сбыт; финансирование; производство, операции и технические аспекты; персонал*. Рассмотрим последовательно компоненты, или факторы, каждой группы.

##### *Ресурсы и организация корпорации*

- Образ и престиж корпорации.
- Размеры корпорации.
- Гибкие и подстраивающиеся структуры.
- Эффективные исследования и разработки.
- Эффективные системы управленческой информации;
- Уровень подготовки высшего руководства.
- Стандартные процедуры деятельности.
- Система контроля и планирования.

##### *Рынки и сбыт*

- Усилия, прилагаемые для успешной продажи, и послепродажное обслуживание.
- Знание потребностей покупателя.
- Широта ассортимента продукции компании.
- Качество и репутация продукции.
- Качество обслуживания покупателей.
- Эффективное распределение и размещение.
- Потенциал стимулирования спроса
- Патентная защита

##### *Финансирование*

- Гибкость структуры капитала.
- Общий финансовый потенциал.
- Структура роста.
- Финансовые масштабы

- Отношение цены к прибыли на акцию.
- Объемы собственных средств.
- Дивидендная политика.

#### *Производство, операции и технические аспекты*

- Наличие материалов и материальные затраты.
- Затраты на производство и обработку.
- Поведение кривой роста производительности.
- Гибкость производственного процесса.
- Переработка побочных продуктов и отходов.
- Использование производственной интеграции.
- Характеристики технологий производства.
- Усилия по разработке продукции.

#### *Персонал*

- Навыки и опыт руководителей.
- Навыки и опыт рабочей силы.
- Затраты на рабочую силу и их динамика.
- Отношения с профсоюзами.
- Количество служащих и его изменение.
- Приверженность служащих интересам корпорации (организационный климат).
- Вид контракта со служащими.
- Уровень овладения несколькими профессиями.

Перечисленные выше факторы не исчерпывают тему анализа, однако представляют ключевые проблемы, которые нужно принимать во внимание при проведении внутреннего анализа. Далее мы рассмотрим эти проблемы подробнее.

Значение внутреннего анализа трудно переоценить. Как часть стратегического анализа он не только обеспечивает основу процесса стратегического управления, но и дает организации идеи будущей стратегии, приспособлявая ее преимущества к благоприятным возможностям окружающей среды в будущем. Он также позволяет компании учитывать и воздействовать на ее слабые стороны.

## **4.2. Стратегическая значимость ключевых элементов организации**

В этом разделе будут подробно анализироваться ключевые элементы внутреннего анализа. Наиболее удобно было бы принять во внимание следующую схему:

- цели (задачи),
- структура организации,
- финансовые ресурсы,
- трудовые ресурсы,
- производственная деятельность,
- сбыт,
- исследования и разработки,
- системы и процедуры.

Рассмотрим содержание этих ключевых элементов детальнее.

**Цели (задачи)** часто определяются как эталонные точки для оценки показателей развития корпорации. Их характеристики: измеримость, достижимость, уместность и коммуникативность. Они должны сделать возможным измерение корпоративных показателей. Часто проводят разграничение между широкими и узкими, заявленными и реально существующими целями. В литературе по стратегическому менеджменту обычно под целями понимают *жестко определенную последовательность действий для достижения узко конкретных, локальных целей*. Однако есть и другое представление, трактующее цели широко, причисляя к ним, например, формулировку глобальных целей, которые могут быть более полезны для фокусировки стратегии, чем для использования в

качестве средства измерения достижения целей. Нередко сделанные организацией заявления оцениваются по их внешней форме, эффективности. Поэтому важно проводить различие между поставленными и осуществимыми целями. Это положение подчеркивает тот факт, что заявленное — не эквивалент сделанному.

Деятельность организации должна рассматриваться с точки зрения иерархии целей. Она состоит из цепочки «конечная цель — средства ее достижения», в которую входит ряд конкретных и прагматически сформулированных целей. Цели более низкого порядка, таким образом, служат средством достижения желаемых целей более высокого порядка. Табл. 6 служит иллюстрацией, показывающей связь иерархии целей с областью применимости каждого типа целей и предназначением для решения конкретных организационных проблем.

Иерархия целей показывает, что они трансформируются в задачи более низкого порядка для функциональных служб или подразделений внутри организации. Между корпоративными и оперативными целями должна существовать внутренняя взаимосвязь.

**Структура организации.** Важнейшая цель внутреннего анализа — выявление соответствия между структурой организации и реализуемой ею стратегией, между которыми существует определенная связь. А. Чандлер (1962), например, обнаружил, что изменение в стратегии позднее приведет к определенному изменению структуры и выделил несколько важных предположений:

- Организации с ограниченными рынками сбыта продукции и простыми операциями имеют тенденцию к формированию линейно-функциональной структуры и в вопросах стратегии централизованы.

- По мере развития организации появляется тенденция к децентрализации ее структурных подразделений.

Таблица 4

### Иерархия целей

Тип цели	Приоритетные задачи	Примеры целей
Смысл существования организации	Первоочередное удовлетворение держателей акций первой очереди	Повышать благосостояние держателей акций с темпом, превышающим инфляцию
Декларация намерений для держателей акций	Удовлетворение держателей акций второй очереди	Выплачивать зарплату выше отраслевой нормы. Обеспечить хорошие условия работы
Решение проблемы сбыта	Создание собственного лица или психологии организации	Концентрироваться на качестве. Ориентироваться на покупателя
Корпоративные	Общая прибыльность и повышение стоимости компании	Конкретный уровень прибыли после налогообложения на собственный капитал, равный 10%
Стратегические	Долгосрочное финансовое и промышленное развитие продукции или рынка	Завоевать 3% рынка в последующие два года. Сформировать коллектив работников в течение 3 лет
Тактические	Целевые показатели подразделений	Уменьшить прогулы на 7%. Уменьшить процент брака на 15%

• По мере того как организации становятся более дифференцированными в вопросах стратегии, они становятся более свободными в выборе своих структур, используют менее жесткий контроль и более ценят информированность и творчество.

Средствами решения таких задач является создание матричных и сетевых структур.

Процесс внутреннего анализа должен быть сосредоточен на вопросе, подходит ли структура организации следованию и реализации стратегии. Анализ организационной структуры — это, прежде всего, анализ результатов работы, которые тесно связаны со структурными проблемами. Для выяснения, в какой мере структура соответствует целям организации, целесообразно получить ответы на вопросы, подобные следующим:

- На основе каких принципов выделяются подразделения компании?
- Какой объем продукции производят отдельные подразделения?
- Соответствуют ли результаты деятельности этих подразделений показателям эффективности и прибыли, получаемым компанией в целом?

**Финансовые ресурсы**, как и структура, являются основой обеспечения стратегии корпорации. В этом контексте работа финансовых служб состоит из действий, связанных с финансированием производства компании и порядком использования этих средств. Оценка финансовой деятельности сосредотачивается на следующих вопросах:

- Какие виды решений по финансированию и инвестированию выполняются финансовыми службами?
- Каков состав капитала и какие воздействия это будет иметь на будущие выплаты и дивиденды?
- Какие методы оценки и модели доступны для оценивания инвестиционных решений?
- Сбор какой информации осуществляется финансовыми службами и как они обеспечивают стратегический процесс?
- Какая информация и кому предоставляется финансовыми службами?

**Трудовые ресурсы.** Важнейшая задача деятельности в области трудовых ресурсов состоит в обеспечении того, чтобы организация располагала требуемым количеством персонала необходимого уровня и чтобы персонал соответствовал потребности стратегии.

В контексте реализации стратегии организации необходимы работники, которые обладают следующими качествами, способностями, навыками:

- привержены целям организации, верят в ее ценности;
- компетентны в работе;
- обеспечивают экономию затрат;
- могут обеспечить стратегическое изменение;
- обладают навыками, которые являются источниками конкурентного преимущества организации.

Оценка работников должна определяться такими критериями, как прогулы, мораль, отношение к производству, активность работы в составе группы, освоение других специальностей и отношение к переменам.

**Производственная деятельность** является основной функцией любой организации и представляет собой *превращение исходных материалов в товары и услуги, которые можно реализовать на рынке.*

Стратегическая значимость производственной деятельности определяется следующим:

- гибкостью и готовностью к внесению изменений в производственную и оперативную деятельность;
- наличием и быстрым внедрением в производство высоких технологий и автоматизации;
- удовлетворением потребностей и ожиданий покупателей;
- обеспечением высокого качества при минимальных затратах, а также быстрой и надежной доставкой товаров или услуг.

Стратегический анализ производственного процесса сосредотачивается на следующих аспектах:

- удельная и общая эффективность оборудования предприятия и его производительность;
- структура производственных затрат;
- проблема (дефицит или избыток) производственных мощностей;
- местоположение предприятия;
- эффективность обслуживания, контроля качества, запасов и планирования производства;
- квалификация производственного персонала.

*Сбыт.* Важная роль отдела маркетинга в процессе стратегического управления определяется следующими функциями:

- деятельностью, направленной на удовлетворение потребностей покупателя;
- ответственностью за позиционирование товара или услуги на рынке;
- предоставлением важной информации руководству для процесса обеспечения стратегии;
- ответственностью за осуществление маркетинговой стратегии организации, за функционирование всего маркетингового комплекса.

Маркетинговый комплекс (товар, цена, место и стимулирование) является уникальным для каждой организации и для потребностей каждого сегмента рынка. Использование в своей деятельности маркетингового комплекса позволяет организации добиться конкурентного преимущества.

**Исследования и разработки.** Наиболее успешные организации постоянно вводят прогрессивные новшества во все области деятельности. Собственные исследования и разработки являются одним из путей к этому. Необходимость исследований и разработок для организаций вызывают обстоятельства, когда исследования и разработки:

- подразумевают вложения, для которых необходимо найти соответствующий им уровень финансирования;
- обеспечивают другие стратегии или методы их обеспечения, касающиеся совершенствования продукции.

Ключевое стратегическое решение предполагает ответы на вопросы, сколько расходовать на исследования и разработки и как распределять эти ресурсы. Вопросы, которые нужно учитывать, когда оценивается подобная деятельность, включают следующие:

- Имеют ли исследования и разработки четкую рыночную ориентацию?
- Какова технологическая компетенция данной службы?
- Каков уровень знаний и опыта тех, кто руководит и проводит исследования и разработки?
- Пригодна ли структура исследований и разработок?
- Насколько успешна деятельность службы по исследованиям и разработкам?

**Системы и процедуры.** Эта область ресурсов в организации часто не принимается во внимание, но она является важной их частью. Прежде всего, необходимо выделить наиболее важные системы: информационные, коммуникаций, составления сметы. Чтобы оценить стратегическое значение этих основных организационных систем, надо ответить на нижепоставленные вопросы.

#### *Информационные системы*

- Соответствуют ли они стратегическим потребностям организации?
- В правильной ли форме предоставляется информация?
- Обладает ли система способностью предоставлять информацию в реальном времени?
- Доступна ли информация там и тогда, когда она необходима?
- Гибка ли и приспособляема ли система?

- Может ли она справиться с новыми данными и обработать их?

#### *Системы коммуникаций*

- Насколько действенно и эффективно работают системы коммуникаций?
- Имеются ли в организации горизонтальные системы коммуникаций?
- Имеются ли какие-либо структурные препятствия для эффективной коммуникации?
- Насколько развита система неформальных коммуникаций?
- Соответствует ли система коммуникаций стратегическим потребностям организации?

#### *Системы составления сметы*

- Позволяют ли они:
  - устанавливать разумные цены на новую продукцию, заранее определить эффект предлагаемых изменений в продажах или ожидаемых изменений в затратах?
  - оценить влияние решений об уровне обслуживания с точки зрения затрат?
  - определить воздействие решений о капиталовложениях на прибыль и убытки?
- Дают ли они адекватные, точные и своевременные прогнозы?

Целью внутреннего анализа является устранение разногласий между системными и стратегическими задачами организации.

### **4.3. Этапы процесса оценки преимуществ и недостатков**

До настоящего времени рассматривались аспекты, которые необходимо принимать во внимание при проведении внутреннего анализа. Сейчас обобщим включенные в него пять этапов, используя методику, предложенную Г. Стивенсоном (1989).

*Этап 1.* Определяется, какие характеристики (атрибуты) организации должны быть оценены. Список может быть весьма значительным, но он ограничивается, во-первых, определенными для стратегического анализа задачами исследования внутреннего организационного окружения и, во-вторых, финансовыми возможностями для проведения сложного и дорогостоящего исследования.

*Этап 2.* Уясняется, с какими организационными единицами имеем дело.

Чаще всего рассматриваются три организационных уровня: отделы (цеха), участки и отдельные служащие.

*Этап 3.* Уточняется, какие типы измерений могут производиться. Используются три типа измерений:

- наличия атрибута;
- действительности (результативности) атрибута;
- эффективности атрибута.

*Этап 4.* Определяется, какие критерии используются для оценки сильных или слабых сторон. Например:

- исторический опыт компании;
- прямая конкуренция;
- конкуренция внутри организации;
- мнение консультантов;
- мнение директоров;
- нормативные оценки, основанные на литературе по стратегии;
- специфические задачи, такие как смета.

*Этап 5.* Уточняется, каким образом организация может получить информацию для того, чтобы сделать такую оценку.

Возможно использование широкого спектра источников, однако основными являются следующие:

- контакты с покупателями;
- личное наблюдение;

- опыт;
- системы контроля;
- совещание;
- официальные экономические показатели;
- служащие;
- высшее руководство;
- собрание совета;
- консультанты;
- журналы и книги.

#### 4. 4. Анализ цепочки создания ценности

Для обеспечения успеха на рынке компания должна предлагать потребителю продукт, имеющий для него ценность. В этом случае **ценность** понимается как *совокупность получаемых потребителем выгод и понесенных им расходов*, или часто говорят о лучшем (или худшем) соотношении «цена— качество». Чем выше ценность продукта или услуги для потребителя и чем в большей степени потребитель считает цену приемлемой, тем вероятнее, что компания будет действовать успешно в долгосрочной перспективе, поэтому повышение ценности товара или услуги является ключевой задачей стратегического планирования и выбора стратегии. Однако вклад в создание ценности отдельных процессов и структур организации, как правило, существенно различается. Разработчики стратегии должны учитывать эти различия, имея в виду, что компания остается прибыльной только в том случае, если создаваемая ею ценность превышает стоимость использованных ресурсов.

М. Портер предложил схему, которая полезна при анализе ресурсов в стратегическом плане. Эта схема получила название «цепочка создания ценности» (рис. 7). Основной идеей Портера является то, что *степень оценки продуктов или услуг покупателями (пользователями) определяется тем, как выполняются действия, необходимые для разработки, производства, выведения на рынок, поставки и поддержки данного продукта или услуги*. Эта деятельность должна тщательно анализироваться, если ставится задача достичь понимания стратегических возможностей организации. В своей модели Портер разграничивает основную и вспомогательную деятельность компании.

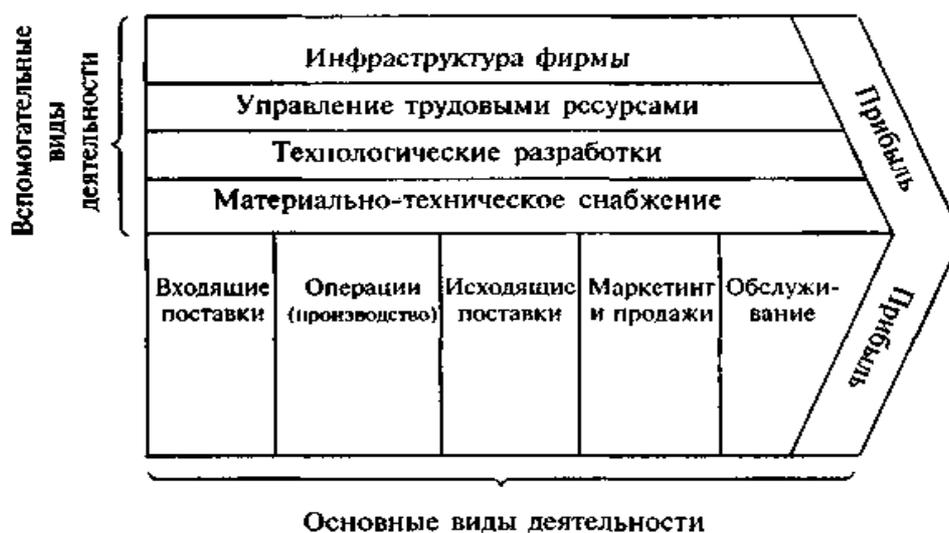


Рис. 7. Структура цепочки создания ценности.

**Основная деятельность** группируется им в следующие пять областей.

*Входящие поставки.* Это такие действия, как приобретение, хранение и распределение исходных ресурсов для производства продукции или услуг.

*Операции (производство).* Они состоят из таких действий, как обработка, сборка, контроль качества и т.п., и их основная функция заключается в том, чтобы превратить исходные ресурсы в конечный продукт или услугу.

*Исходящие поставки.* Эта деятельность связана с распределением продукта между покупателями и включает хранение, погрузку и разгрузку и управление складскими запасами.

*Маркетинг и продажи.* Эта деятельность связана с ознакомлением потребителей с продуктом или услугой, а также включает решения в области ценообразования товара, его продвижения на рынке, дилерской поддержки и др.

*Обслуживание.* Эта деятельность направлена на повышение или сохранение ценности продукта или услуги и включает предпродажную подготовку, обслуживание в торговых точках, послепродажное обслуживание, ремонт и т.п.

Все виды основной деятельности связаны со **вспомогательной деятельностью**. Портер определяет четыре вида вспомогательной деятельности: *материально-техническое снабжение, технические разработки, управление трудовыми ресурсами и инфраструктура фирмы*. Рассмотрим содержание этих видов деятельности.

*Материально-техническое снабжение* — это мероприятия по приобретению ресурсов (компонентов производственного процесса).

*Технические разработки* — деятельность, связанная с созданием стоимости: обеспечение технологического процесса, разработка изделия, управление потоками сырья и материалов.

*Управление трудовыми ресурсами* — действия, которые включают набор, подготовку, развитие и стимулирование кадров.

*Инфраструктура фирмы* — обслуживание производства, обеспечение нормального хода производственного процесса. К ней относятся строения, коммуникации, оборудование, продуктопроводы и т.п.

#### 4.5. Использование ресурсов

Портер считает, что при проведении анализа внутренних ресурсов необходимо исследовать и использование ресурсов, которые определяются *результативностью* и *эффективностью*.

**Результативность использования ресурсов** определяется независимо от их назначения. Наиболее общие показатели результативности:

*Прибыльность.* Это обобщающий показатель результативности, подходящий для коммерческих организаций. Его следует использовать в тесной связи с другими финансовыми показателями, такими как оборачиваемость запасов и период погашения дебиторской задолженности. Прибыльность дает представление о результативности использования конкретных видов ресурсов.

*Оборотный капитал.* Исследование этого параметра результативности использования ресурсов может показать, как финансовые ресурсы используются с точки зрения стратегии организации. Важным является требование поддержания низкого уровня оборотного капитала.

*Производительность труда.* Показатель отражает результативность использования трудовых ресурсов организации. Специфическими индикаторами могут быть производительность в расчете на одного работающего, уровень прогулов и опозданий, относительная численность различных подразделений и соотношение между сотрудниками основного и неосновного производств.

*Материалоемкость.* Этот показатель выходит на первый план в случаях, когда сырье или энергия являются основными составляющими себестоимости.

*Загрузка производственных мощностей.* Этот показатель становится одним из основных в тех случаях, когда накладные расходы являются основными в себестоимости.

*Эффективность использования ресурсов* проявляет, используются ли ресурсы организации по целевому назначению. Выделим следующие показатели эффективности:

*Использование капитала.* Конкретные области анализа в этом случае включают в себя вопросы изменения структуры капитала компании, допустимые показатели прибыльности, а также степень сложности получения средств для запланированных инвестиций.

*Использование трудовых ресурсов.* Исследуются такие области, как гибкость трудовых ресурсов, характер системы оплаты труда, размеры рабочих бригад, типы систем контроля на местах, уровень руководства в критические моменты, уровни внутреннего соперничества и сотрудничества.

*Использование финансовых систем.* Области исследования включают соответствие нуждам компании системы калькуляции затрат, степени ее соответствия требованиям стратегии, способа составления сметы, применения методов оценки инвестиций.

*Использование возможностей маркетинга.* Конкретные показатели могут включать расходы на рекламу в процентах от оборота, объем продаж на одного продавца, затраты на распределение в процентах от оборота, эффективность рекламы и т.п.

Приведенные показатели всего лишь образец, и в каждом данном случае разработчики стратегии могут найти более подходящие параметры для решения конкретных задач, связанных с исследованием внутренней среды организации.

#### **4.6. Оценка наличия внутренних ресурсов**

Основным вопросом при проведении внутреннего анализа является определение общего наличия ресурсов. Для его решения имеется несколько способов, в частности, *портфельный, анализ навыков и анализ гибкости.*

*Портфельный анализ* применяется, когда «в портфеле» фирмы имеется несколько бизнес-единиц и товарных линий. При разработке стратегии могут учитываться ситуации изменения «портфеля», т.е. добавления новых бизнес-единиц или производство новых товаров либо отказа от убыточных и неперспективных направлений ведения бизнеса. Портфельный анализ используется, когда каждое самостоятельное подразделение компании (стратегическая бизнес-единица — СБЕ) имеет миссию, собственные товарные линии, специфических для нее конкурентов и свои рынки сбыта. Стратегическому руководству корпорации предстоит решить, какие СБЕ поддерживать в первую очередь, за счет каких подразделений черпать средства для такой поддержки, а какие СБЕ оценивать как неперспективные.

Наиболее известным средством портфельного анализа является **матрица «Бостон Консалтинг групп» (BCG)**. Эта матрица объединяет темпы роста рынка и долю рынка, приходящуюся на данный продукт, производимый фирмой (рис. 8). Показатель темпов роста бизнеса отражает развитие отрасли, в которой действует СБЕ, а показатель доли рынка — позиции СБЕ на рынке в сравнении с конкурентами. Матрица предполагает четыре сценария развития продукта, которые получили наименование **«звезда», «денежная корова», «вопросительные знаки» и «собаки».**

**«Звезда»** — продукт, который имеет значительную долю в растущем рынке. Компания с продукцией в этом квадрате обычно затрачивает значительные средства для ее поддержки, однако, благодаря воздействию кривой роста производительности труда, затраты с течением времени уменьшаются.

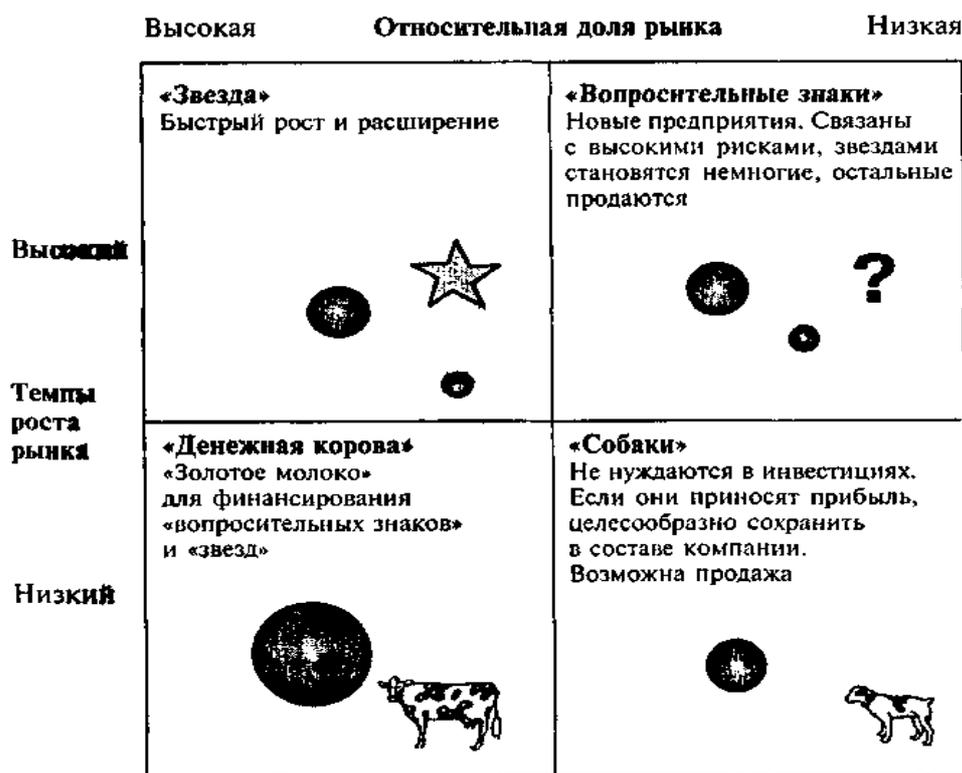


Рис. 8. Матрица «Бостон Консалтинг групп»

**«Денежная корова»** — продукт, имеющий большую долю в зрелом рынке. Потребность в расходах на сбыт меньше. Такой продукт является поставщиком средств для инвестирования в новый продукт.

**«Вопросительные знаки»** («трудные дети») существуют в растущем рынке, они страдают от незначительности своей доли в нем. Для увеличения доли необходимы большие средства. Однако в случае отсутствия перспективы продукт может быть снят с производства.

**«Собаки»** имеют небольшую долю на статичном или сокращающемся рынке, требуют непропорционально больших объемов затраты средств и «пожирают» ресурсы компании. Чаще всего корпорации ищут возможность освободиться от СБЕ этой группы.

С помощью портфельного анализа можно установить, подходит ли набор продуктов и услуг с точки зрения наличия средств и управления оборотным капиталом. Каждый кружок на рисунке представляет хозяйственную единицу (СБЕ) или стратегию. Центр каждого круга соответствует положению стратегии на матрице, а размер круга пропорционален доходу от продаж, создаваемому каждым видом хозяйственной деятельности, или же уровню предполагаемого дохода от продаж (в случае перспективных стратегических вариантов). Матрица BCG отражает также наличие средств для проведения исследований и разработок.

**Анализ навыков.** Трудовые ресурсы так же важны, как и финансовые. Если организация хочет добиться успеха, то ей необходима некоторая совокупность навыков персонала, которая определяется качеством человеческих ресурсов организации. Анализ навыков может концентрироваться на ряде аспектов, включая следующие:

1. Состав и навыки команды высшего руководства. В анализ могут быть включены такие атрибуты, как типы характера, управленческие навыки, способность решать неординарные проблемы, соотношение сил в команде.

2. Уровень квалификации исполнителей, в том числе определение их навыков и способности освоить другие профессии. Особую роль играет равновесие физических навыков и навыков общения.

**Анализ гибкости.** Важным атрибутом организации являются ее возможности реагировать на внешние изменения. Задача выяснения этой способности определяется как анализ гибкости. Он предполагает осуществление следующей последовательности действий:

1. Нахождение основных областей неопределенности: они могут быть внешними и внутренними.
2. Анализ наличных ресурсов в связи с этой неопределенностью.
3. Анализ уровня гибкости, необходимого для адекватной реакции на изменения параметров внешней среды.
4. Конкретизация некоторых действий в связи с этой неопределенностью.

### **Итоги и выводы**

Важным этапом стратегического анализа является **исследование внутренней среды** организации. Оно предполагает изучение организационных ресурсов, рынков и сбыта, источников финансирования, производства, операций и технологий.

Ключевые элементы стратегического анализа определяются как организационные цели и задачи, финансовые ресурсы, система сбыта, характер производственной деятельности, исследования и разработки, организационная структура, трудовые ресурсы, системы и процедуры.

Внутренний анализ предполагает осуществление ряда этапов. Они включают *выяснение стратегически важных характеристик организации, анализ организационных уровней, определение типов изменений, формулирование критериев оценки сильных и слабых сторон организации.*

Полезным методом анализа ресурсов в стратегическом плане является **метод построения цепочки создания ценности**. Метод, предложенный М. Портером, предполагает разграничение основной и вспомогательной деятельности. **Основная** деятельность группируется из пяти областей: входящие поставки, операции (производство), исходящие поставки, маркетинг и продажи, обслуживание. **Вспомогательная** — материально-техническое снабжение, технические разработки, управление трудовыми ресурсами и инфраструктура фирмы.

**Анализ использования ресурсов** предполагает *оценку результативности* (прибыльность, оборотный капитал, производительность труда, материалоемкость, загрузка мощностей) и *эффективности* (использование капитала, использование персонала, использование способов производства, использование нематериальных активов).

Важная роль в процессе внутреннего анализа отводится финансовому анализу, в частности, определению объема продаж, удельной прибыли, потока денежных средств.

Внутренние ресурсы оцениваются методами анализа портфеля и анализа навыков.

### **Контрольные вопросы и задания**

1. Определите компоненты внутреннего анализа организации.
2. В чем состоит ключевая значимость стратегических элементов организации?
3. На основании каких принципов осуществляется внутренняя оценка организации?
4. Объясните значение основных элементов анализа цепочки создания ценности. Как различаются основная и вспомогательная деятельность?
5. Перечислите основные показатели эффективности использования ресурсов.
6. Объясните значение финансового анализа для понимания стратегических возможностей организации.
7. Какие методы используются для оценки наличия ресурсов у организации?
8. Каковы основные компоненты портфельного анализа?

## Литература

- Байе М.* Управленческая экономика и стратегия бизнеса. М., 1999.
- Гительман Л. Д.* Преобразующий менеджмент. Лидерам реорганизации и консультантам по управлению. М., 1999.
- Дафт Р.* Менеджмент. СПб., 2000.
- Зуб А. Т., Стати С. П.* Деловое планирование и администрирование. М., 1998.
- Пирсон Б., Томас Н.* Магистр делового администрирования. Краткий курс. М., 2000.
- Степанов М. В.* Стратегия хозяйственного поведения корпораций США. М., 1990.
- Томпсон А., Формби Дж.* Экономика фирмы. М., 1998.
- Тренин Н. Н.* Стратегическое управление. М., 2000.
- Шанк Дж., Говиндараджан В.* Стратегическое управление запасами. СПб., 1999.
- Экономическая стратегия фирмы /Под ред. А. П. Градова. СПб., 1995.
- Chandler A.* Strategy and structure. Boston, 1962.
- Johnson G., Scholes K.* Exploring corporate strategy. Cambridge, 1989.
- Pearson E.* Touch minded ways to get innovative //Harvard business Rev. 1988. May-June.
- Porter M.* Competitive advantage: creating and sustaining superior performance. N.Y., 1985.
- Sheppard H.* Innovation-resisting and innovation-producing organizations //Journal of business. 1967. Vol. 40. P. 470-477.
- Stevenson H.* Defining corporate strengths and weaknesses//D. Asch, C. Bowmartf (eds). Readings in strategic management. L, 1989.

## Стейкхолдеры и властные отношения в стратегическом процессе

### 5.1. Определение групп влияния, или стейкхолдеров

Существует множество определений стейкхолдеров<sup>1</sup> (групп влияния), или, как их иногда называют, «участников коалиции», однако определим их как любую группу или индивида, которые могут влиять на деятельность организации. Теория стейкхолдеров утверждает, что цели организаций должны принимать во внимание разнообразные интересы различных сторон, которые будут представлять некий тип неформальной коалиции. Относительная власть различных групп влияния является ключевым моментом при оценке их значения, и организации часто ранжируют их по отношению друг к другу, создавая иерархию относительной важности. Между стейкхолдерами также могут существовать определенные отношения, которые не всегда носят кооперативный характер, а могут быть и конкурентными. Однако всех стейкхолдеров можно рассматривать как единое противоречивое целое, равнодействующая интересов частей которого будет определять траекторию эволюции организации. Такое целое называется «коалицией влияния» или «коалицией участников бизнеса» организации.

Анализ стейкхолдеров включает в себя идентификацию и систематизацию основных стейкхолдеров, оценку их целей, сбор информации о них, использование этих данных в процессе стратегического управления и применение принятой стратегии. Управление стейкхолдерами подразумевает коммуникации, проведение переговоров, контакты и отношения с ними, мотивирование их поведения с целью определения наибольшей выгоды для организации. В отличие от анализа стейкхолдеров, проводимого с целью лучшей адаптации к организационному окружению, управление ими является непосредственным воздействием на стейкхолдеров. В действительности эти два процесса

---

<sup>1</sup> От англ. *stakeholder* – группы влияния или группы поддержки. Это могут быть также отдельные индивиды.

пересекаются. Важность эффективного анализа стейкхолдеров и стратегического управления отношениями с ними ниже будет рассмотрена более детально.

Ньюбоулд и Лuffман (1989) разделяют стейкхолдеров на четыре главные категории:

- группы влияния, финансирующие предприятие (например, акционеры);
- менеджеры, которые руководят им;
- служащие, работающие на предприятии (по крайней мере, та их часть, которая заинтересована в достижении целей организации);
- экономические партнеры.

Последняя категория включает как покупателей и поставщиков, так и другие экономические субъекты. Каждая из этих групп имеет различные параметры измерения деятельности, что будет оказывать влияние на уровень ставящихся ими задач.

Поведение групп влияния определяется их интересами. Эти интересы относительно стабильны во времени, и различные группы готовы прилагать разные усилия для давления на организацию с целью скорректировать организационное поведение в соответствии с этими интересами (табл. 5).

Таблица 5

## Типичные интересы основных групп влияния

ГРУПП А ВЛИЯН ИЯ	ТИПИЧНЫЕ ИНТЕРЕСЫ
Акционеры	<ul style="list-style-type: none"> <li>• размер годового дивиденда</li> <li>• повышение стоимости их акций</li> <li>• рост стоимости компании и ее прибыль</li> <li>• колебания цен на акцию</li> </ul>
Институциональные инвесторы	<ul style="list-style-type: none"> <li>• размер инвестиций с высоким уровнем риска</li> <li>• ожидание высокой прибыли</li> <li>• сбалансированность их инвестиционного портфеля</li> </ul>
Менеджеры высшего звена	<ul style="list-style-type: none"> <li>• размеры их жалования и премий</li> <li>• виды возможных дополнительных доходов</li> <li>• социальный статус, связанный с работой в компании</li> <li>• уровни ответственности</li> <li>• количество и острота служебных проблем</li> </ul>
Работники	<ul style="list-style-type: none"> <li>• гарантии занятости</li> <li>• уровень реальной заработной платы</li> <li>• условия найма</li> <li>• возможности продвижения по службе</li> <li>• уровень удовлетворения работой</li> </ul>
Потребители	<ul style="list-style-type: none"> <li>• желаемые и качественные продукты</li> <li>• приемлемые цены • безопасность продуктов</li> <li>• новые продукты в подходящие сроки</li> <li>• разнообразие выбора</li> </ul>
Дилеры-распространители	<ul style="list-style-type: none"> <li>• послепродажное обслуживание</li> <li>• своевременность и надежность поставок</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• качество поставляемого продукта (услуги)</li> </ul>
Поставщики	<ul style="list-style-type: none"> <li>• стабильность заказов</li> <li>• оплата в срок и по условиям договора</li> <li>• создание отношений зависимости от поставок</li> </ul>
Финансисты корпорации	<ul style="list-style-type: none"> <li>• способность выплатить займы</li> <li>• своевременная выплата процентов</li> <li>• хорошее управление движением денежных средств</li> </ul>
Представители государственной и муниципальной властей	<ul style="list-style-type: none"> <li>• обеспечение занятости</li> <li>• выплата налогов</li> <li>• соответствие деятельности требованиям закона</li> <li>• вклад в экономический рост региона</li> <li>• вклад в местный бюджет</li> </ul>
Социальные и общественные группы	<ul style="list-style-type: none"> <li>• забота об окружающей среде</li> <li>• поддержка местной общественной деятельности</li> <li>• проведение акций социальной ответственности</li> <li>• требование прислушиваться к группам влияния</li> </ul>

- владельцы осуществляют полный контроль и принимают все важные решения;
- решения владельцев основаны на совершенных знаниях, неограниченном опыте и способностях.

**Высшее руководство.** Современные представления предполагают, что не владельцы, а высшее руководство имеет наибольший вес в стратегическом управлении организацией. Владение и управление не идут рука об руку. Часто случается, что владельцы не посещают ежегодные общие собрания и высшее руководство располагает свободой в преследовании своих интересов. Поэтому топ-менеджеры могут самостоятельно осуществлять следующие важные действия:

- получать большую зарплату, выплаты в виде различных бонусов и менять структуру организации в соответствии с собственными интересами;
- запускать одобренные ими проекты;
- получать выгоду от различных видов деятельности.

Предполагается, что высшие руководители могут преследовать свои цели через задачу компании по максимизации доходов от продаж. Аргументом является то, что возросшие продажи означают больший престиж, более высокое жалование, более выгодное положение в сделках с финансовыми учреждениями и легче управляемый персонал.

**Работники.** Компания ставит задачи и действует в ответ на оказываемые персоналом управления влияние и действия.

**Покупатели.** Покупатели ожидают от организации продукты или услуги, которые представляют собой блага за их деньги. Они заинтересованы в том, чтобы продукты (услуги), которые они приобретают, повышали их уровень жизни соразмерно уплаченной цене.

**Поставщики.** Проблема взаимоотношения «организация—поставщик» не является достаточно хорошо теоретически разработанной. Однако М. Портер (1985) указывает, что поставщиков заботит их власть в отношении организации. Они учитывают уровень заменяемости продуктов различных поставщиков, их концентрацию, существование затрат на смену поставщиков и создание отношения зависимости (затраты, связанные с переходом от одного поставщика к другому).

## 5.2. Управление стейкхолдерами и сотрудничество с ними

Установление приоритетов относительно различных групп стейкхолдеров позволяет определить, какое им следует уделять внимание во время разработки плана управления корпорацией, выработки стратегий и реализации намерений. Определение приоритетов

среди стейкхолдеров порождает также идеи относительно типов стратегий, которые в наибольшей степени подходят для управления ими. При этом необходимо учитывать, что высокоприоритетные стейкхолдеры имеют большее экономическое и политическое влияние на организацию. Эти стейкхолдеры должны получить главный приоритет также и при стратегическом планировании, поскольку они оказывают большее влияние на неопределенность деловой окружающей среды, с которой приходится иметь дело фирме. Иными словами, речь идет о способности фирмы определить успешный курс в окружающей среде. Например, компания *Intel*, производитель микропроцессоров для компьютеров, должна в первую очередь отдавать приоритет *IBM*, *Dell* и другим крупным покупателям. Компании-производители алюминия в России должны отдавать приоритет правительственным органам, регулирующим экспорт, так как производство алюминия является экспортоориентированным. Церковная община как некоммерческая организация должна обращать пристальное внимание на местные сообщества, где она работает, поскольку именно на муниципальном уровне происходят сбор средств и предоставление услуг. Небольшая фирма, скорее всего, обратит свое внимание на клиентов и кредиторов, поскольку начинающий бизнес обычно имеет проблемы с наличным оборотом средств.

Приоритет — это также вопрос стратегического выбора. Например, та или иная группа стейкхолдеров, действующая в интересах определенных кругов, будь то религиозные интересы или охрана окружающей среды, может получить высокий приоритет, определяемый оценкой ситуации, которую дает финансовый директор компании. Некоторые компании, например, представляют свои приоритеты в виде заявления о миссии корпорации или публично объявленных целей.

## **Традиционные методы управления внешними стейкхолдерами**

Организации используют два основных метода при определяя ими отношений с внешними стейкхолдерами.

*Первый метод* заключается в установлении партнерских связей со стейкхолдерами. Метод партнерства не нов. Новым является использование его со все возрастающей частотой.

*Второй метод* представляет собой попытку защиты организации от неопределенности окружающей среды посредством использования приемов, предназначенных для стабилизации и прогнозирования воздействий на окружающую среду и фактически для расширения ее границ. Эти приемы смягчают толчки, которые, возможно, были бы более ощутимы при контакте организации с элементами внешней среды. Это такие традиционные методы управления стейкхолдерами, как маркетинговые исследования, создание специальных отделений, контролирующих отдельные сегменты окружающей среды (например, соблюдение законов, привлечение на работу, закупочная деятельность), усилия по обеспечению согласительных процедур, реклама и связи фирмы с общественностью.

Такие методы являются достаточно распространенными и действенными и должны использоваться в подходящих случаях. Однако в последнее время акценты управления посредниками смещаются от защиты компании от «неожиданностей» со стороны стейкхолдеров к рассматриванию их в качестве «почти членов» самой организации. Рассмотрим особенности управления такими стейкхолдерами, как *покупатели, поставщики, конкуренты, государственные учреждения и организации, органы муниципального управления, общественные организации, профсоюзы и финансовые посредники*.

*Покупатели.* Стратегия и тактика работы с важными покупателями включает в себя совместные заседания для определения движущих сил изменения бизнеса, обоюдные усилия по разработке продукции и рынка, увеличению коммуникативных связей, использованию общих площадей и совместные программы обучения и обслуживания.

Укрепление связей с покупателями часто дает значительную выгоду. Например, торговые представители одной компании, производящей хирургические инструменты, надевают халаты и обучают хирургов пользоваться их инструментами во время операции. А крупнейший производитель оборудования для тяжелой промышленности американская корпорация *Caterpillar* намеревается создать совместно используемую информационную систему, которая свяжет тридцать ее заводов с покупателями и поставщиками. С помощью обоюдных связей *Caterpillar* надеется лучше удовлетворять спрос покупателей, а также передавать важную информацию и заказы поставщикам.

*Поставщики.* Многие фирмы привлекают стратегически важных поставщиков к процессу разработки продукции и производству. Большинство фирм, которые используют метод «точно-в-срок», когда комплектующие, производимые поставщиками, подаются непосредственно в сборочные цеха, минуя склад, включают поставщиков в свои внутренние процессы. Так, в частности, такие известные транснациональные корпорации, лидеры рынка информационных технологий, как *Digital Information Corporation (DEC)* и *Hewlett-Packard*, цвели поставщиков в свои команды планирования производства. Более того, DEC также требует от своих менеджеров оценивать поставщиков, словно они входят в штат корпорации.

*Конкуренты.* Конкуренты являются сложной проблемой, поскольку часто бывает так, что в интересах одного конкурента заставить дрогнуть другого. Однако конкуренты объединяют усилия для борьбы с угрозой появления инновационных продуктов третьей стороны, для успешного прохождения жизненных циклов и для скачка вперед на основе новых технологий. Конкурирующие организации формируют союзы для ускорения технологического прогресса и разработки новой продукции, для выхода на новые или зарубежные рынки, для поиска широкого круга новых возможностей. Иногда скрытой мотивацией образования стратегических альянсов является достижение более выгодных начальных условий соревнования с другими, не принадлежащими альянсу компаниями. Иногда сотрудничество определяется необходимостью выработки общих стандартов, созданием общей системы сервисного обслуживания и т.д.

В условиях олигополии, где несколько крупных компаний-конкурентов управляют отраслью, главные фирмы могут сотрудничать в установлении цен. Официальное сотрудничество в области установки цен называется ценовым сговором. Во многих развитых странах такая деятельность считается противозаконной. Однако фирмы все равно могут сотрудничать неформально, осторожничая и не слишком сбрасывая цены, чтобы не начать ценовую войну, так как ценовые войны могут разрушить структуру доходов всех фирм данной отрасли промышленности. Чтобы этого не произошло, некоторые отрасли утверждают ценового лидера — обычно одну из крупнейших фирм, — устанавливающего ценовую модель, которой затем следуют остальные.

В некоторых странах и регионах ценовой сговор признается законным средством конкурентной борьбы или борьбы за увеличение доходов (получения сверхприбыли). Например, картель ОПЕК, ядром которого являются нефтедобывающие страны Ближнего Востока, на многие годы вперед определяет цену сырой нефти и квоты добычи ее странами-членами ОПЕК. В конце концов, картель в значительной мере утратил свою власть, когда страны-члены картеля обнаружили, что огромные финансовые прибыли доставались компаниям-индивидуалистам, которые сознательно нарушали соглашения ОПЕК. В Японии организации могут объединяться в мощные альянсы, называемые *кейрицу*. Эти альянсы состоят из производителей, снабженцев и финансовых компаний, которые зачастую владеют акциями друг друга. Хотя *кейрицу* часто обвиняют в коллизиях и других уменьшающих конкуренцию действиях, они обеспечивают большую коммерческую эффективность для своих участников. Для того чтобы повысить свою конкурентоспособность, фирмы и других стран начинают перенимать практику создания союзов типа *кейрицу* при разработке, дизайне, финансировании, производстве и маркетинге продукции. При этом некоторые конкурирующие фирмы продают и

обслуживают продукцию друг друга. Так, например, *IBM* продает сетевые программы *Novell*. Другим примером может быть *Ford*, который создал расширенный *кейрицу* из владения акциями международных альянсов и исследовательских консорциумов. *Ford* владеет большим количеством акций в пяти компаниях по производству автомобилей, включая *Mazda*, а также акциями трех американских и иностранных компаний— производителей автозапчастей. В области рынка *Ford* имеет 49% акций автокомпании *Hertz*, являющейся также одним из больших покупателей. *Ford* входит в восемь исследовательских консорциумов с другими производящими автомобили компаниями и владеет семью субсидиторами, предлагающими финансовые услуги, среди которых и покупки у дилеров автомобильных салонов. Таким образом, *кейрицу* может быть одним из мощнейших инструментов для борьбы с конкуренцией в условиях растущего конкурентного мирового рынка.

Конкуренты могут также объединяться в союзы для влияния на других стейкхолдеров, таких как государственные учреждения, группы активистов, профсоюзы или муниципальные организации. Такие альянсы со временем становятся частью **политической стратегии** организации.

Совместные действия могут включать членство в торговых ассоциациях, торговых палатах, в промышленных и трудовых комиссиях. Фирмы объединяются в ассоциации, чтобы получить доступ к информации, усилить свое влияние на законодателя и получить правовую поддержку своих действий. Трудовые ассоциации предоставляют информацию и данные по исследованию рынков труда и товаров, а также могут быть средством для обмена информацией о конкурентах. Фирмы также могут входить в промышленные или трудовые комиссии для управления переговорами с группами активистов и союзами.

*Государственные учреждения и организации.* Корпорации и правительственные органы имеют много общих целей, среди которых создание благоприятных условий для международной торговли, стабильных рыночных условий, сдерживания инфляции, успешной экономики, производства необходимых товаров и услуг. Как следствие, многие корпорации объединяются в союзы с государственными учреждениями, преследуя широкое разнообразие цепей, включая анализ и нахождение решений социальных проблем, разработку и утверждение торговой политики.

Партнерство правительства и бизнеса широко практикуется в странах ЕС, где правительства зачастую играют более активную роль в экономическом развитии, чем, например, в США. Одна из таких попыток закончилась образованием главной европейской аэрокосмической корпорации *Airbus Industrie*, находящейся в совместном владении корпораций Британии, Франции, Германии и Испании. Японское Министерство международной торговли и промышленности (MITI) исследует отрасли японской промышленности и поддерживает те, которые обеспечивают рост экономики Японии.

В одном из наиболее интересных примеров правительственно-промышленных альянсов Министерство юстиции США действительно помогло производителям алюминия объединиться в картель для регулирования выпуска и установления цен на алюминий. Согласие возникло из-за страха перед российским влиянием на мировой алюминиевый рынок. Бывший Советский Союз, богатый природными ресурсами, такими как алюминий, и нуждавшийся в твердой валюте, начал наводнять мировой рынок алюминием. В ответ основные американские и европейские производители решили предложить 2 млрд. долл. для закрытия одного огромного плавильного завода на двухлетнюю модернизацию. Президент Буш запретил сделку. Ситуация демпинга продолжалась и так обострилась, что, в конце концов, американские производители алюминия уговорили правительство вмешаться. После президентских выборов и смены администрации Боумен Каттер, представитель Президента США Клинтона в национальном экономическом совете, наконец проникся идеей оказания содействия производителям алюминия. Группа, состоящая из представителей промышленности и правительств семнадцати штатов,

включая троих независимых юристов из Министерства юстиции США, встретила в Брюсселе, чтобы решить, кто и сколько алюминия будет производить.

*Органы муниципального управления.* Хорошие отношения с местными властями и муниципальными организациями могут привести к выгодному для организации местному регулированию или снижению местных налогов. Поэтому наиболее дальновидные руководители коммерческих организаций тратят определенные средства для помощи муниципальным властям в их усилиях решения местных проблем. Спонсорство для поддержки местных социальных программ, помощь муниципальным общеобразовательным школам, учреждениям культуры, здравоохранения, правопорядка и т.д. позволяют достигать взаимопонимания и поддержки со стороны таких влиятельных для малого и среднего бизнеса стейкхолдеров, как органы муниципального управления.

*Общественные организации.* Под этим названием скрываются многочисленные группы социально активных граждан, преследующие определенные политические, социальные или иные цели. Круг их многообразен. Сюда можно отнести и местные отделения политических партий, и союзы граждан (например, союзы ветеранов войн, бывших работников правоохранительных органов, организации типа «зеленых», союза солдатских матерей и многие другие), а также находящиеся под патронажем государства или муниципальных властей организации, призванные содействовать выполнению государством своих социальных функций (например, общества слепых, различные объединения людей, нуждающихся в социальной помощи, и т.п.). Сотрудничество с такими стейкхолдерами необходимо компаниям для формирования позитивного образа целей и методов их достижения в глазах широкой общественности, что опосредованно (а иногда и прямо) может влиять на успех коммерческих проектов корпорации.

Одним из лучших способов уменьшить влияние неблагоприятных условий на развитие производства (например, протестов природоохранных общественных организаций) является применение методов управленческой работы, соответствующих общественным ценностям. Организации, которые отвечают широкому спектру ценностей и взглядов общественных групп по таким пунктам, как защита окружающей среды, справедливый найм на службу, общественная и технологическая безопасность и подобные, обладают ценными активами, которые впоследствии могут использоваться для получения выгодных заказов, финансируемых федеральным или местными правительствами, для налоговых послаблений и прочих льгот.

Группы общественных интересов особенно важны в качестве ценных стейкхолдеров, помогая организациям избежать конфликтов в социальной сфере, которые могут закончиться неблагоприятной оглаской в СМИ и испорченной репутацией. Они являются экспертами в делах, которые представляют. Поэтому компании нередко приглашают членов таких групп, обычно уважаемых и социально влиятельных граждан, участвовать в процессах стратегического корпоративного планирования в качестве консультантов или членов советов директоров.

Другое преимущество, связанное с привлечением членов групп общественных интересов к процессам стратегического планирования, состоит в том, что их участие снижает вероятность появления ошибок на этапе реализации стратегии. Группы, члены которых делегировали своих представителей в корпоративный орган по принятию стратегических решений, вряд ли будут впоследствии протестовать, например, против загрязнения окружающей среды или других неудобств, связанных с реализацией стратегических планов. Альянсы с группами общественных активистов могут также способствовать процессу разработки новой продукции. Например, растущее внимание общественности к проблемам защиты окружающей среды заставило компании разрабатывать и производить экологически чистую продукцию. Примером может служить возвращение *McDonald's* к бумажной упаковке своей продукции.

Созданию положительного общественного образа организации способствует также разработка продукции для инвалидов и других категорий страдающих недугами групп

населения. Так, например, американские компании, занимающиеся производством персональных компьютеров, создают специальное компьютерное оборудование совместно со специалистами по оказанию социальной поддержки и помощи инвалидам и продают такую продукцию с большими скидками, предоставляя бесплатное послепродажное обслуживание и другие льготы. Затраты с лихвой окупаются за счет роста общественной значимости компаний в глазах населения вообще и потребителей их продукции в частности, число которых в этом случае возрастает.

*Профсоюзы.* Они могут быть влиятельными стейкхолдерами, и их представительство при утверждении программ стратегического развития зачастую является необходимым. Цель профсоюзов — защита интересов и увеличение благосостояния их членов. Решение последней задачи возможно только в условиях устойчивого роста благосостояния организации. Таким образом, нет принципиальных препятствий для проведения политики корпорации, направленной на превращение профсоюза в стейкхолдера, заинтересованного в успехе организации в долгосрочной перспективе. Такое сотрудничество может принимать неожиданные формы. Так, например, корпорация *Xerox* обеспечивает обработку финансовых документов силами своих специалистов профсоюзного объединения *CIAA Amalgamated Clothing and Textile Workers Union (ACTWU)*, включающего в свои ряды и работников корпорации. Президент корпорации Пол Аллэр так комментирует успех этих программ: «Я не хочу сказать, что нам нужны профсоюзы старого типа, то есть противники. Но если у нас есть модель сотрудничества, профсоюзное движение будет поддерживаться, а отрасли промышленности, в которых они работают, от этого будут становиться только более конкурентоспособными». Организации, добившиеся успеха в сотрудничестве профсоюзов и руководства, начинают включать представителей профсоюзов в свои советы директоров и вовлекать их в процесс стратегического планирования.

*Финансовые посредники* — это совокупность множества организаций, которое включает, в частности, банки, юридические конторы, брокерские фирмы, консультантов по капиталовложениям, пенсионные фонды, компании с взаимными фондами, а также другие организации или отдельных граждан, которые могут быть заинтересованы в инвестировании средств в фирму. Доверие особенно важно в общении с кредиторами. Раскрытие финансовой информации помогает установить доверие, так же как и своевременные платежи. Пытаясь наладить свои отношения с кредиторами и установить отношения доверия, многие организации приглашают их представителей в свои советы директоров. В некоторых случаях это является условием кредита. Такой вид вовлечения в дела фирмы позволяет кредиторам определять финансовое положение компании и участвовать в принятии важных стратегических финансовых решений, в частности, таких как закупки, приобретения, реструктуризация, предложения по акциям и долгам. Другой тип связей возникает тогда, когда компания взаимодействует с другой компанией, представленной тем же финансовым предприятием. Этот тип сотрудничества, позволяющий облегчать контрактные и финансовые сделки, встречается среди *кейрицу* в Японии. Банки и другие кредитные учреждения могут также участвовать в стратегическом процессе как совладельцы совместных предприятий с фирмами клиентов.

Финансирующие организации являются ключевыми стейкхолдерами некоммерческих организаций. К ним, а также к индивидуальным финансовым донорам, или жертвователям, некоммерческие организации относятся с максимальным вниманием, дорожат такими связями и способствуют их всяческому укреплению, так как жертвователи фактически отказываются от других покупок. Некоммерческие организации стремятся поддерживать хорошие отношения с донорами, вовлекать их в производственные процессы и создавать службу высококачественного обслуживания, которую доноры захотели бы поддержать. В случае благотворительности получатели услуг должны рассматриваться как покупатели, т.е. как самые ценные и самые влиятельные для организации стейкхолдеры.

## Внутренние стейкхолдеры как конкурентные ресурсы

Внутренние стейкхолдеры включают менеджеров, служащих, владельцев и совет директоров или правление, в котором представлены менеджеры и владельцы. Один из самых значительных внутренних стейкхолдеров — управляющий высшего ранга (CEO)<sup>2</sup>.

### *Менеджеры высшего звена управления (CEO)*

Основной обязанностью CEO является определение стратегического направления развития фирмы. Однако и от других менеджеров также следует ожидать проявления качеств руководителя и активного участия в стратегических действиях администрации. В то время как малые организации могут иметь менеджера и владельца в одном лице, который осуществляет все важные стратегические и операционные решения, то большие организации обычно управляются несколькими менеджерами высшего звена, которые образуют команду высшего руководства, или топ-уровень менеджмента.

*Индивидуальная этика и принятие решений.* Один из важных способов влияния менеджеров на организации — привнесение своих ценностей в процесс работы и организационные роли. Значение организационных ценностей или разделяемой руководством этики ведения бизнеса состоит в том, что этические принципы облегчают принятие решений в ситуациях «мягкого» типа, описанных в главе 4. Они также создают рациональную основу для выстраивания иерархии ценности внешних стейкхолдеров для организации и последовательности действий для реагирования на их требования, часто предъявляемые одновременно.

Поведением, основанным на определенных этических принципах, будет и такое, когда принимается решение игнорировать стимулы внешней среды или не изменять предыдущее решение при появлении новых стимулов. Система ценностей может также влиять на то, как определена проблема. Менеджер может, например, сосредоточиться на финансовом аспекте проблемы и рассматривать ее как метод избежать возможной юридической ответственности за финансовые упущения. Такое определение проблемы может потребовать использования дорогостоящего финансового анализа. Другой менеджер может посчитать расходование средств организации на подобные цели нерациональным, так как попытка уклонения от ответственности в соответствии с законом за допущенные нарушения не соответствует нормам этического ведения бизнеса. Третий менеджер может усмотреть в действиях коллеги нарушение организационных обязательств по отношению к одной из групп стейкхолдеров, что сделает ситуацию трудноразрешимой. Поэтому культивирование определенных этических принципов в организации имеет, ко всему прочему, сугубо практический смысл: оно позволяет синхронизировать поведение менеджеров по отношению к тем или иным внутренним или внешним стейкхолдерам в конкретных ситуациях. Как необходимый шаг в принятии решений, этика может обеспечить фильтр для стимулов, исходящих от различных стейкхолдеров, помогая менеджеру определить, какую информацию стоит рассматривать.

Напоследок отметим, что этика бизнеса обеспечивает основу для определения, какие альтернативы выбирать и как они должны выбираться, что будет, в конечном счете, выбрано и как и кому будет сообщено решение. Личные ценности менеджера имеют значительное влияние на принимаемые им решения. Однако если менеджер принимает во внимание ценности ключевых стейкхолдеров, то его решения с большей вероятностью будут восприняты как этичные именно этими стейкхолдерами.

*Стратегическое руководство.* Хотя большинство менеджеров эффективно работают в различных должностях и ролях, наибольшая ответственность управляющих, особенно

---

<sup>2</sup> CEO – аббревиатура английских слов *Chief Executive Officer*, что в русском языке соответствует понятиям «Генеральный директор» или «Президент компании» и подобным, обозначающим менеджера высшего уровня.

СЕО, проявляется при осуществлении стратегического руководства. Традиционное представление относительно качеств лидеров организаций состоит в том, что они определяют направление работы, принимают важные решения и спланируют своих последователей (обычно служащих) для совместных действий. Согласно П. Сенге (1999), эти традиционные представления особенно распространены на Западе, где руководители обычно чуть ли не отождествляются с героями. В традиционной модели лидерства СЕО решает, куда идти, а затем с помощью комбинирования убеждения и приказов направляет других в процессе их деятельности.

Однако ряд современных исследователей ставит под сомнение представление о СЕО и высшем управлении как о блестящих, харизматических лидерах с ведомыми ими служащими, которые являются лишь «хорошими солдатами». Бурное развитие конкуренции и организаций, занимающихся многими делами, привело к тому, что одному человеку трудно оставаться на вершине и самостоятельно решать все важные проблемы.

Многие исследователи верят, что настоящая роль лидера состоит в том, чтобы использовать творческий потенциал человека так, чтобы организация в целом постоянно совершенствовалась. С этой точки зрения, у руководителя есть четыре главные обязанности. Во-первых, лидер должен создавать или проектировать организационные цели, видение и основные ценности. Во-вторых, он должен наблюдать за воплощением политики, стратегии и структуры, передачи информации, видения и основных ценностей в деловые решения. Эти первые две обязанности совместимы с тем, что обычно ожидается от всех менеджеров: они устанавливают направление и цель, затем создают управленческие системы, которые координируют решения и действия подчиненных.

Именно с этой, третьей обязанностью руководителя связана та его роль, которая отличает его от просто хорошего менеджера: лидер должен заниматься созданием среды для организационного научения, работая в качестве учителя и помощника. Эта среда создается с помощью вопросов и сомнений членов организации относительно бизнеса и его среды: что хотят покупатели, что предпочтут сделать конкуренты, какая из выбранных технологий будет лучше работать, как решить проблему. Если процесс организационного самообучения развивается успешно, члены организации начинают понимать, что организация — это взаимосвязанная сеть людей и действий. Кроме того, такое самообучение требует, чтобы служащие фокусировали свою работу на творческих аспектах поведения, которые в большей степени совместимы со стратегией, чем с реакцией на конкретные проблемы. Лидеры играют основную роль в создании среды, где служащие смогут задать свои вопросы, понять взаимосвязь, увидеть стратегическое значение своих действий и смогут осуществлять самоменеджмент.

Существуют различные **стили управления**, в зависимости от ситуационных факторов и личных качеств человека. Выделим четыре из них. Эти стили различаются по степени, в которой СЕО вовлекают других менеджеров и служащих в формирование стратегии и выполнение работы. Первые два стиля соответствуют традиционной модели управления, в которой лидер совмещает функции менеджера и лица, принимающего решения; последние два представляют более либеральные методы руководства.

**1. Командный.** СЕО формулирует стратегические задачи, затем руководит действиями менеджеров, направленными на выполнение стратегических решений.

**2. Инновационный.** СЕО формулирует стратегические задачи и затем планирует изменения в структуре, персонале, информационной системе и администрации, необходимые для воплощения их в жизнь.

**3. Партиципативный.** СЕО планирует встречи с управляющими и менеджерами отделов. После того как каждый участник представит свои идеи, группа обсуждает и согласует стратегию. Каждый участник несет ответственность за воплощение стратегии в своей области ответственности.

**4. Культуральный.** После разработки видения и стратегии компании СЕО и другие менеджеры высшего звена так воздействуют на организационную структуру, чтобы все

члены организации принимали решения, совместимые с представлениями СЕО. В этом подходе культура внушает членам организации чувство единства целей и действий.

Помимо того, что разные управляющие будут иметь различные стили руководства, они обладают различным опытом и разными возможностями для осуществления руководства. Хорошие менеджеры способны адаптироваться к изменениям в окружающей среде и стратегии, однако далеко не факт, что они будут в равной мере эффективны во всех ситуациях. Например, менеджер, который успешно действовал в бурные годы быстрого роста начинающей компании, может иметь трудности во время неизбежного периода замедления темпов роста. Дж. Харрисон и К. Джон (1996) приводят следующий пример. Стивен Джобс, один из преуспевающих основателей *Apple Computer*, имел трудности с управлением все больше увеличивающегося и усложнявшегося *Apple Computer*, который был создан с помощью его успехов. Он нанял Джона Скалли, бывшего управляющего *PepsiCo*, чтобы привнести профессиональные методы управления в *Apple*. Стил управления Джобса был несовместим со стилем Скалли, и в конце концов Джобс был вынужден уйти из организации, которую сам и создал. С другой стороны, молодой основатель *Microsoft*, Билл Гейтс, успешно управляет своей компанией со времен ее создания и до современного положения самой большой в мире компании, производящей программное обеспечение.

В литературе по менеджменту продолжают дебатов о том, стоит ли подбирать менеджеров для данной конкретной стратегии. Некоторые исследователи полагают, что дешевые проекты лучше всего воплощаются менеджерами с преимущественно операционным опытом деятельности, так как они в большей степени фокусируются на эффективности и разработке задач. Исследования также показывают, что дифференциация проектов должна выполняться маркетинговой службой и научно-исследовательским отделом, так как только такое разделение может обеспечить достаточную инновационную и рыночную компетентность, которая просто необходима для успешного стратегического развития. Есть также некоторые экспериментальные подтверждения того, что стратегические изменения и инновации в организациях более вероятны, если менеджер молод (как по возрасту, так и по времени пребывания в организации), но хорошо образован. Стратегии роста будут лучше реализованы менеджерами с большим опытом продаж и опытом маркетинга, готовыми взять на себя риск и достаточно терпеливыми. Однако те же самые характеристики будут нежелательны при стратегии сокращения: когда требуется радикальная реструктуризация, чаще более эффективным управляющим оказывается менеджер, приглашенный «со стороны», и поэтому не обремененный традициями, личными отношениями и обязательствами по отношению к другим людям в организации, условностями и необходимостью соблюдать те или иные ритуалы.

#### *Владельцы*

Самой простой структурой владения является «владелец-менеджер». В такой форме владелец является одновременно СЕО и фирма находится в индивидуальной собственности. Это значит, что владелец-менеджер лично отвечает за уплату налогов, долги и другие виды ответственности, которые могут быть у организации, и также полностью контролирует все действия. Товарищества подобны фирмам в индивидуальной собственности, за исключением того, что вся юридическая ответственность разделена между отдельными составляющими его частями, которые могут представлять как отдельных людей, так и организации. Организации или отдельные люди могут формировать товарищество исключительно для того, чтобы развить новые технологии или выйти на новые рынки.

Большинство больших компаний, а также иногда и малые фирмы, которые нуждаются в денежных средствах для роста, выпускают акции. Таким образом, их владельцы являются акционерами. Финансовая ответственность акционеров ограничивается размерами их инвестиций в компанию, однако и их контроль менеджмента компании также ограничен. Подразделения корпораций и товарищества с ограниченной

ответственностью являются чем-то средним между корпорациями в государственной собственности и индивидуальными предприятиями как по степени ответственности, так и по степени контроля.

Акционеры в первую очередь заинтересованы в получении стабильной и возрастающей прибыли. Доля располагаемых ими акций также имеет значение, так как акционеры ожидают, что в какой-то момент в будущем они получают дивиденды. Однако многие быстро развивающиеся или высоко прибыльные компании предпочитают реинвестировать свои прибыли, а не выплачивать дивиденды. Следовательно, стоимость акций в этом случае будет определяться в большей степени ожиданиями дивидендов в отдаленном будущем, а не текущими выплатами. Если компания не выплачивает дивиденды, но цены на акции растут, то акционер может получить прибыль, продав свои акции. Доверенной менеджеру обязанностью является направление деятельности организации таким образом, чтобы акционеры получали максимально возможную прибыль.

Интересы акционеров защищаются советом директоров, который выбирается имеющими право голоса акционерами. В большинстве корпораций каждая доля от общего количества акций имеет один голос на этих выборах. Совет директоров отвечает за наем, увольнение, наблюдение, уведомление и представление менеджеров высшего звена вне фирмы. Совет обычно оставляет за собой право принимать или отвергать основные стратегические решения, например, относительно разработки новой специализации в бизнесе, слияния компаний или выхода на международные рынки.

#### *Служащие и управление человеческими ресурсами*

Стратегическое значение служащих стало очевидным, когда нехватка квалифицированных рабочих, особенно в технических областях, обостряет конкуренцию за человеческие ресурсы. Кроме того, эта нехватка, как ожидается, усилится. Эти тенденции заставляют при стратегическом планировании уделять значительно большее внимание проблеме человеческих ресурсов, чем в недавнем прошлом. Перспективы стратегического успеха во многом определяются умением управлять человеческими ресурсами корпорации. Служащие и то, как они управляются, могут быть важными источниками конкурентных преимуществ. Из-за их значения для конкурентоспособности служащие привлекают к себе все больше внимания в организационном планировании крупных организаций. Исследования показали, что более сложное и тщательное планирование человеческих ресурсов, набора персонала и стратегии отбора ассоциируется с повышением производительности труда, особенно в капиталоемких организациях. Также широкомасштабное исследование почти тысячи фирм, проведенное в США, показало, что практика хорошей работы ассоциируется с меньшей текучестью, более высокой производительностью и более эффективной краткосрочной и долгосрочной финансовой деятельностью, что позволило известному теоретику менеджмента Дж. Пфефферу заявить, что «достижение успеха в конкуренции через людей предусматривает существенное изменение того, как мы думаем о рабочей силе и отношениях занятости. Это значит, что успеха надо добиваться, работая с людьми, а не замещая их или ограничивая их возможность действовать. Это влечет за собой взгляд на рабочую силу как на источник стратегического преимущества, а не как на статью доходов, которая должна быть минимизирована или вообще избегнута. Фирма, которая принимает такие перспективы, часто способна превзойти по маневрированию и быстрдействию своих конкурентов».

Многие организации проводят такую политику, где управление служащими осуществляется как взаимодействие со стейкхолдерами. Например, кредо компании *Johnson&Johnson* предусматривает следующее положение: «Мы в ответе за наших служащих, мужчин и женщин, с которыми мы работаем по всему миру. Каждый из них ценен как индивидуальность. Мы должны уважать их достоинство и признавать их заслуги. Они должны испытывать ощущение защищенности на работе. Вознаграждение

должно быть честным и соответствующим, и рабочие условия — это чистота, порядок и безопасность. Служащие должны свободно высказывать свои предложения и жалобы. Должны быть равные возможности для занятости, развития и продвижения по службе для тех, кто квалифицирован. Мы должны обеспечить компетентное руководство, чьи действия должны быть справедливыми и этичными». Эффективное управление служащими как стейкхолдерами всегда предусматривает вовлечение их в процесс развития организации. Полномочия служащих, которые обычно связывают с системным или комплексным управлением качеством (TQM), также являются важной тенденцией.

### 5.3. Стратегическое партнерство

Когда условия среды сложны и неопределенны, стейкхолдеры создают сети взаимозависимостей. Этот процесс иногда называется *бриджингом* или стратегическим партнерством. Оно может реализовываться в разных формах, как совместное ведение бизнеса с постоянными покупателями продукции, различные формы сотрудничества с конкурентами, создание совместных предприятий при реализации разных типов интернациональных стратегий, объединения для лоббистских усилий на уровне отрасли и другие действия, которые приводят компанию к более тесному ее союзу с ее крайне необходимыми стейкхолдерами. Недавние исследования показали, что стратегическое партнерство является средством уменьшения как неопределенности, возникающей из непредсказуемых требований обстановки, так и давления, происходящего из-за высокого уровня взаимозависимости между организациями.

Партнерские методы позволяют компаниям наводить мосты (осуществлять **бриджинг**) с заинтересованными сторонами, преследуя общие цели, в то время как традиционная тактика (демпфирования, или смягчения негативного воздействия факторов внешней среды) просто уменьшает уровень нежелательных последствий и содействует удовлетворению их потребностей или требований. Партнерство может привести к получению своевременной и полной информации о стейкхолдерах, к росту доверия и улучшению репутации корпорации.

Потенциальные выгоды от тактики активного партнерства можно проиллюстрировать, используя в качестве примера отношения с покупателями. Компании, стоящие на позициях традиционной дистанцированности в отношении покупателей, фокусируют внимание на информации о потребности в новой продукции и ожидаемом спросе в соответствии с существующим качеством и предлагаемым сервисом, с целью оградить себя от неопределенности спроса и возможных жалоб покупателей. При тактике активного партнерства фирма может выбрать путь создания более прочных связей с покупателями путем вовлечения их непосредственно в свои программы разработки продукции, продолжающиеся программы ее совершенствования, модернизации и развития, в планирование продукции и графики работы (через компьютерные сети). Техника активного управления стейкхолдерами строит взаимозависимости, а не предотвращает их. В тесном сотрудничестве с покупателями фирма скорее получит более полную информацию о направлении развития рынка, предвидит будущие потребности в улучшенной и новой продукции, максимизирует вероятность успеха и минимизирует время, необходимое для разработки и представления на рынок новой продукции, формирует отношения доверия и взаимного уважения между группами связанных с ней стейкхолдеров. Методом активного созидательного бриджинга является создание общих целей, а не просто приспособление к инициативам заинтересованных сторон.

Было бы неверно утверждать, что стратегическое партнерство имеет только выгоды. Здесь также имеются и слабые стороны. Например, конфликты, порожаемые различиями корпоративных культур участников бриджинга, могут ослаблять сотрудничество между фирмами и препятствовать возникновению партнерства. Прочные связи с одним из стейкхолдеров могут заставить фирму отдалиться или ограничить связи с другим для избежания конфликтов интересов, нарушений требований этики бизнеса или потери

конфиденциальной информации. Более того, совместное принятие решений может потребовать существенно большего времени, затягиваться и завершаться слишком большим количеством компромиссов. Малый бизнес часто находит тактику партнерства приемлемой для входа в некоторые отрасли, где высоки барьеры для входа, но при этом он рискует быть полностью подавленным своим партнером. В целом же преимущества бриджинга перевешивают его недостатки и опасности, если тактика партнерства применяется правильно.

## **Формирование сетевых структур**

Создание сетевых организаций в настоящее время является одним из самых эффективных методов управления внутренними и внешними стейкхолдерами. Крупные, вертикально интегрированные компании, которые доминировали в экономике развитых стран в течение первых трех четвертей прошлого столетия, возникли для обслуживания растущего рынка товарами и обеспечивали эффективную организацию производства. Позднее, в частности в 80-е годы, рыночная ситуация в мире кардинально изменилась, так же как и ассортимент товаров, поставляемых на рынки. Современная конкурентная борьба требует высокой производительности и эффективности производства. Фирмы должны все быстрее реагировать на требования рынка и новшества конкурентов и в то же время контролировать и даже снижать цены на свои товары и услуги. Столкнувшись с такими требованиями, крупные предприятия, спроектированные под условия 50-х и 60-х годов и связывавшие поиск существенной экономии с централизованными механизмами планирования и управления, по понятным причинам оказались несостоятельными. Снижение эффективности фирм с традиционными структурами привело к новой ситуации в бизнесе. Успех в конкурентной борьбе ныне связывается не с аккумуляцией ресурсов и контролем, а с производством меньшего количества товаров более высокого качества при меньших затратах. В частности, от менеджеров, желающих, чтобы их компании успешно конкурировали в XXI столетии, требуются:

- Поиск благоприятных возможностей и ресурсов во всем мире.
- Максимизация отдачи от любых инвестиций в бизнес, независимо от того, кому принадлежат вкладываемые средства — фирме, где работают менеджеры, или другим фирмам.
- Проведение только тех операций, которые компания может или сможет после дополнительной подготовки осуществлять на высоком профессиональном уровне.
- Передача подрядчикам тех операций, которые другие компании могут выполнить быстрее, более эффективно или с меньшими затратами.

Неудивительно, что фирмы, следующие этим предписаниям, часто оказываются организованными в сети, обеспечивающие бриджинг собственно фирмы и ее стейкхолдеров. Одна группа стейкхолдеров — участников сети может вести исследования и разработку продукта, другая может взять на себя разработку технологии и производство продукта, третья может стать дистрибьютером и т.д. (рис. 9). Когда во взаимодействие вовлечено большое количество стейкхолдеров, конкуренция возникает в каждом звене цепи производства и сбыта товара или услуги и законы рынка оказывают существенное влияние на принятие решений, связанных с распределением ресурсов. Используя сетевую структуру, фирма может вести свое дело одновременно и новаторски, и эффективно, сосредоточивая свои усилия на тех вещах, которые она делает хорошо, и заключая контракты с другими фирмами, чтобы получить недостающие ресурсы. С другой стороны, она может принять участие в новом деле с минимальным финансовым риском, в оптимальном объеме предоставляя свои уникальные профессиональные навыки и опыт.



Рис. 9. Структура сетевой организаций

#### 5.4. Конфликты ожиданий стейкхолдеров

Разнообразие и пересечение интересов стейкхолдеров порождает условия для конфликта их интересов в условиях ограниченности организационных ресурсов, привлекаемых для удовлетворения их потребностей. Г. Джонсон и К. Скулз (1989) указывают, что может, например, существовать конфликт между программой экономии затрат и гарантией занятости. Некоторые другие типичные примеры конфликтов, в основе которых лежат различающиеся интересы групп влияния, приведены ниже.

Долгосрочная задача роста может вступить в конфликт с краткосрочной задачей по достижению эффективности проекта, уровню заработной платы и движению денежных средств.

Желание компании распространить ее деятельность на массовые рынки может противоречить стремлению других участников компании к высококачественным продуктам, хорошему обслуживанию покупателей.

Инвестиции в новую технологию и автоматизацию могут привести к потере рабочих мест.

Общественное владение акциями может конфликтовать с желанием держать в секрете уровни показателей прибылей и структуру капитала.

Вклады в новую недвижимость и оборудование могут не совпадать с желанием руководства быть независимыми от тех, кто предоставляет финансирование. Обычно необходимо иметь средства для финансирования подобных инвестиций.

Назначение профессиональных экспертов в маленькой компании может вступить в конфликт с желанием владельца (или управляющего) сохранить контроль.

Этот список показывает, что может возникнуть множество конфликтов и что основной задачей организации является понимание ожиданий различных групп влияния и получение определенных оценок их взаимного положения с точки зрения власти.

Для достижения соглашения между стейкхолдерами может быть целесообразно следовать следующим советам, предложенным И. Минтроффом (1984).

*Изменяйте решения группы влияния за счет:*

- переубеждения членов группы влияния, призывая их к разуму;
- формирования требований группы влияния;
- участия членов группы влияния в обсуждении и достижении согласия по основным вопросам;

- нахождения взаимопонимания за счет экономического обмена.

*Боритесь с группой влияния за счет:*

- нанесения урона группе влияния;
- формирования коалиций с другими группами влияния.

*Изменяйте пункты требований группы влияния за счет сотрудничества.*

Другие методы включают избежание группы влияния, капитуляцию перед ней, умиротворение членов группы влияния за счет выполнения некоторых их требований или формирования особых отношений с ними.

### **Конфликт интересов и проблема агентов (посредников)**

В индивидуальных частных предприятиях владелец и главный менеджер — одно и то же лицо. Поэтому никакого конфликта интересов возникнуть не может. Это также имеет место в частных компаниях, где владельцы сами управляют своими фирмами. Тем не менее, как только владение отделяется от управления, возникнет опасность столкновения интересов. В этом случае главный менеджер становится агентом владельца фирмы, т.е. ему доверяется обязанность действовать в интересах владельца.

#### *Причины возникновения проблемы агентов*

Теоретически в корпорации, акции которой доступны широкой публике, и акционеры, и менеджеры заинтересованы в максимизации прибыли организации. Акционеры хотят этого, так как они смогут получить прибыль от дивидендов и подорожания акций. Менеджеры тоже должны быть заинтересованы в высоких прибылях с той точки зрения, что их собственное вознаграждение, такое как зарплаты и премии, зависит от рентабельности. Однако менеджеры высшего звена, как человеческие существа, могут пытаться развернуть свои личные интересы за счет акционеров. Это называется проблемой агентов. Обострение этой проблемы происходит тогда, когда менеджеры достигают такого большого влияния, что становятся способны использовать фирму в дальнейшем и своих интересах, а не в интересах акционеров. Проблема агентов зачастую появляется из-за того, как оплачивается работа управленца. Например, управленец, работа которого оплачивается в соответствии с рентабельностью на конец года, может использовать свое влияние для максимизации прибылей на конец года за счет долгосрочных вложений в научно-исследовательские работы или улучшение капитала.

Ответственность за предотвращение развития проблемы агентов лежит на совете директоров. Однако советы директоров нередко не справляются со своими обязанностями такого рода: советы зачастую отказываются делать выговоры или заменять главных менеджеров, которые действовали против интересов акционеров. Однако в последние годы случаи подачи исков акционерами против советов директоров участились. Ко всему прочему, крупные инвесторы оказывают сильное давление на членов советов, и особенно на CEO, в направлении инициировать широкие организационные изменения, которые приведут к большей подотчетности и лучшей деятельности.

Чтобы получить максимум выгоды от участия совета в делах, важно включить в него как внутренних, так и внешних стейкхолдеров. Внутренние стейкхолдеры обеспечивают стабильность и расширяют понимание значения внутренних операций. Внешние стейкхолдеры приносят более широкий взгляд и свежую точку зрения на трудности, с которыми сталкивается организация. Так, например, включение представителей профсоюзов в советы может помочь фирмам избежать решений, которые с большей вероятностью будут заблокированы профсоюзом. Включением защитников окружающей среды фирма может улучшить свой социальный имидж и уменьшить вероятность наступления будущих неприятностей, связанных с загрязнением окружающей среды.

Некоторые корпорации назначают бывших правительственных должностных лиц, таких как генералы или члены президентской администрации, в свои советы. Знания и связи таких отставников могут значительно облегчить контакты с правительством. Конечно, такие «посторонние» директора обходятся очень дорого, но ожидается, что эти затраты с лихвой окупятся по мере выполнения ими своих неформальных функций.

Некоммерческие организации обычно управляются попечительским советом или советом директоров, которые осуществляют многие из функций советов директоров коммерческих организаций. Принципиальное различие в ответственности между директором коммерческой фирмы и некоммерческой организации в том, что директор

некоммерческой организации должен действовать таким образом, чтобы доходы от внутренних и внешних операций были достаточны для поддержания жизнедеятельности организации. Важная его роль заключается в том, что он должен убеждать, что его организация преследует филантропические цели. В некоммерческой организации нет владельцев акций или акционеров. Однако проблема агентов все-таки стоит. В печати появляются факты, свидетельствующие о расточительном ведении дел в ряде фондов, благотворительных, религиозных организаций. Такие скандалы в некоммерческом секторе кажутся особенно ощутимыми, потому что взносы вносятся людьми или организациями добровольно, по идейным соображениям. Сильный, активный совет некоммерческой организации может столкнуться с теми же трудностями, и совет коммерческой организации, при попытке уменьшения проблемы агентов.

#### *Проблема агентов: последствия и предупреждение*

Как было показано выше, проблема агентов или, как ее называют проблема посредничества возникает тогда, когда у CEO появляется побуждение принимать такие решения, которые соответствуют больше его собственным интересам, чем интересам собственников. Далее мы рассмотрим ряд аспектов проблемы агентов.

Некоторые исследователи утверждают, что исключительно высокие зарплаты некоторых CEO свидетельствуют о том, что эта проблема действительно существует. По данным американского журнала *Fortune*, рассмотревшего 500 компаний, CEO в них получают в среднем 4 млн. долл. в год. Поскольку акционеры многочисленны и часто плохо организованы, их влияние на решения относительно зарплаты CEO номинально. Следовательно, силы самообслуживания в организациях могут превалировать. Например, CEO Компании *Coca-Cola* Р. Гисуэто однажды получил 81 млн. долл. в качестве премии по итогам работы за год. Премия была инициирована старым акционером и членом совета директоров компании, фирма которого получала взносы от *Cola-Cola* в течение предыдущих семи лет общей величиной 24 млн. долл. Подобного рода конфликты интересов встречаются часто также и в России.

Реальная проблема относительно жалования CEO состоит в том, соответствует ли их ценность тому, как они ее сами представляют. Например, в годовом отчете *Business Week* о жаловании вознаграждение главных исполнительных директоров сравнивается с производительностью (результативностью) организаций, в которых они работают. Этот анализ показал, что некоторые CEO очень выгодно себя продают. Также современные исследования обеспечили доказательства и того, что CEO, работа которых более ответственна (о чем свидетельствует объем информации, которую они должны перерабатывать, и стратегия фирмы), претендуют на более высокую оплату. Благодаря своим следствиям эта проблема носит скорее этический характер, чем финансовый.

Для того чтобы решить проблему вознаграждения управляющих, необходимо увязать вознаграждение топ-менеджеров с результативностью работы корпорации, высокая производительность фирмы сопровождалась в высшей степени тесной связью между личным благосостоянием CEO и благосостоянием организации. Однако часто бывает так, что отсутствует связь между доходами акционеров и вознаграждением менеджеров. Это объясняется тем, что совет директоров нерешительно идет на снижение жалования менеджеров, если результаты их работы не достаточно удовлетворительны, таким образом, оказывая отрицательное влияние на результаты, достигаемые ими в будущем.

Риск относительно связи вознаграждения и результативности состоит в том, что подобные схемы вознаграждения по результатам года оппозиционны долговременным задачам повышения результативности. Насколько это возможно, компенсационный пакет должен развиваться таким образом, чтобы поддерживать, а не сдерживать действия, которые ведут к росту производительности в долгосрочной перспективе. Например, если бонусы CEO зависят от прибыли, члены совета при назначении вознаграждения должны принимать во внимание расходы на НИОКР, прежде чем подсчитывать прибыль за год.

Это позволит убедиться, что СЕО не проявляют нерешительности в ассигновании ресурсов на потенциально прибыльные проекты в долговременной перспективе. Полезной также может оказаться такая новация в вознаграждении СЕО, как выплаты им премиальных акциями, а не наличными деньгами. Когда менеджеры получают акции, они становятся собственниками и их интересы приближаются к интересам других акционеров.

Другая часто упоминающаяся проблема теории посредничества возникает как результат различия между кратковременной и долговременной выгодой фирмы. Например, деятельность в области НИОКР обычно выгодна для фирмы, поскольку она обеспечивает ее новым продуктом и новой технологией. Однако финансовая выгода от НИОКР может появиться только через несколько лет, хотя издержки на нее требуются непосредственно в настоящее время. Следовательно, топ-менеджеры могут быть заинтересованы в сокращении расходов на НИОКР для повышения прибыли (и соответствующих бонусов), подвергая опасности конкурентоспособность в долгосрочной перспективе.

Некоторые топ-менеджеры обвинялись в максимизации кратковременной прибыли путем сокращения таких программ, как НИОКР или расходование капитала, получение больших бонусов. Другая проблема агентств связана с корпоративным ростом. Некоторые властолюбивые топ-менеджеры могут увеличивать размер своей империи за счет акционеров, когда они больше заинтересованы в краткосрочном росте, чем в долгосрочной результативности. Однако такие действия не всегда могут быть удачными, а в некоторых случаях могут вести к краху корпорации.

Возможно, крупнейшие проблемы посредничества возникают тогда, когда СЕО занимают должность председателя совета директоров. Как председатель совета директоров СЕО будет занимать такую позицию, когда личные интересы должны удовлетворяться даже в том случае, если интересы других стейкхолдеров не удовлетворяются. Так, в частности, СЕО-председатель может влиять на других членов совета директоров, чтобы обеспечить щедрый компенсационный пакет. Или СЕО-председатель имеет право выставлять кандидатуры будущих членов совета директоров и тем самым обладает благоприятными возможностями для того, чтобы назначать друзей и коллег, которые, вероятно, проштампуют будущие действия и решения.

### **5.5. Воздействие стейкхолдеров на процесс стратегического изменения**

Отдельные стейкхолдеры располагают целым набором средств, которые они могут применять для оказания своего воздействия на организацию. Обычно стейкхолдеры располагают тремя вариантами действий:

- могут остаться в деле и, как от них и ожидается, внести свой вклад, чтобы справиться со стратегическим изменением;
- могут уйти, если считают себя не способными значительно повлиять на стратегическое изменение;
- могут остаться и предпринимать попытки изменить систему, используя свое влиятельное положение для достижения нужного им стратегического изменения.

Г. Эллисон (1981) отмечает, что степень воздействия стейкхолдеров на стратегическое изменение зависит от сочетания:

- демонстрируемой ими власти;
- желаний стейкхолдеров быть услышанными и достичь конкретных целей;
- политического мастерства, проявляемого группой стейкхолдеров при представлении существа проблемы лицам, принимающим решения.

Ниже, в этой главе, мы рассмотрим властные возможности и политическое мастерство групп влияния. Сейчас же определим, как общество влияет на принятые организациями стратегии, используя идеи Г. Минцберга (1983), который определяет восемь типов воздействия общества на стратегии. Итак, общество (чаще всего в лице

правительства, парламента) может произвести следующие действия по отношению к организации.

- Национализировать компанию и наложить на нее социальные обязательства как на государственную собственность.
- Демократизировать организацию путем введения рабочих, представителей потребителей и других групп влияния в структуру организации, принимающую решения.
- Регулировать деятельность организации через законодательство.
- Использовать группы давления и кампании, чтобы склонить организацию к изменению стратегии.
- Доверить организации делать то, что наиболее приемлемо для общества.
- Игнорировать организацию, признав, что ее деятельности присуща этика ведения бизнеса и социальная ответственность.
- Стимулировать организацию, награждая ее за отличия в социальной деятельности.
- Создать рыночные условия, чтобы обеспечить стимулирование потребителями саморегулирования.

Обычно стратегические изменения сильно воздействуют на стейкхолдеров. Держатели акций, банкиры, топ-менеджеры, служащие и покупатели — все они могут подвергаться воздействию стратегических изменений, и их относительная власть и влияние могут оказаться важными. Примеры могут включать изменения вида продукции, решение закрыть хозяйственную единицу или решение децентрализовать часть организации. Желание каждой стороны принять конкретный риск может быть различным, однако обычно удается достичь компромисса.

### **5.6. Сущность и источники власти в стратегическом процессе**

Существует множество определений власти в организации. Не вникая в подробности этих различий, определим власть как способность управлять отдельными аспектами организационного поведения и действиями людей в организации. Другими словами, власть определяет, в какой степени отдельные лица или группы влияния могут заставлять или убеждать других придерживаться конкретного направления действий.

Власть необходимо отличать от полномочий. По существу имеется, по крайней мере, четыре существенных отличия власти от полномочий (табл. 6).

Власть действует не в вакууме, а в контексте специфики взаимоотношений, которые определяются организационным климатом и культурой организации. Власть должна также отграничиваться от политики. Политика — это власть в действии, и она состоит из конкретных стратегий и тактик. Это процесс воздействия на отдельных лиц и отдельные группы для присоединения их к определенной точке зрения с использованием тактики, которая будет рассмотрена ниже.

*Таблица 6*

### **Отличия власти от полномочий**

<b>ВЛАСТЬ</b>	<b>Полномочия</b>
Действует во многих направлениях	Действуют по вертикальным направлениям вниз по подчиненности
Может не приниматься теми, к кому она применяется	Обычно воспринимаются подчиненными
Исходит из многих источников	Передаются конкретным ролям или должностям в организации

Более сложна для определения и отнесения к какой-либо категории	Могут быть определены из схемы организации
---	--

## **Источники власти, доступные для внутренних стейкхолдеров**

Основными источниками власти со стороны индивидов и групп к организации являются следующие.

### *Меновая власть*

Внутренние стейкхолдеры, или внутренняя группа влияния, будут обладать значительной меновой властью, если она контролирует конкретный ресурс, обладает техническими навыками, специфической информацией или знаниями, которые существенны для функционирования организации. Для того чтобы индивид обладал меновой властью, конкретный ресурс должен быть сконцентрирован и незаменим (что означает его недоступность в других местах). Например, кладовщик обладает властью распределять запасы и удовлетворять требования на них.

### *Положение в иерархии*

Положение лиц в организационной иерархии дает им формальную власть над другими, занимающими более низкое положение. Такие лица обладают полномочиями для принятия решений, управления и контроля.

### *Личные качества*

Некоторые индивиды в организации могут обладать специфическими личными характеристиками, позволяющими им оказывать влияние. Влияние может возникать также в связи с высоким уровнем единодушия внутри конкретного подразделения. В этом случае индивид, обладающий даром убеждения, умением вести за собой, интеллектуальным превосходством, энергией, становится лидером, т.е. объединяет людей и ведет к достижению доставленной им цели.

### *Власть лиц, имеющих доступ к процессу принятия решений*

Об индивидах, имеющих доступ к механизму принятия решений, или по отношению к лицам, принимающим решения, говорят, что они обладают властью. Группы влияния, которые не располагают сильной меновой властью, тем не менее, способны добиться значительного влияния благодаря участию в процессе выработки решений. Уже сам по себе доступ к обладающим властью является источником власти. Например, специалисты в области финансов будут, как правило, иметь значительную власть в организации, благодаря их участию в процессе осуществления стратегии. Такое участие дает им власть для действий по своему усмотрению.

### *Способность вознаграждать и наказывать*

Отдельные лица или группы влияния, которые могут вознаграждать тех, кто выполняет их пожелания, или которые могут применять санкции, будут иметь власть. В первом случае люди повинуются, потому что они верят, что будут вознаграждены в определенной финансовой или психологической форме, а во втором согласие вызвано боязнью наказания или лишения вознаграждений.

### *Воспринимаемая власть*

Может возникнуть конфликтная ситуация, связанная с тем, что лицо, принимающее решение, воспринимает члена группы влияния как располагающего властью. Менеджеры, которые создают собственную базу влияния, могут сохранять такой образ гораздо дольше, чем позволяют их конкретные умения соответствовать конкретным проблемам или условиям обстановки. Они могут вставить других думать, что они обладают властью.

### *Управление стратегическими ресурсами*

Группы влияния, контролирующие базовые ресурсы, такие как деньги, разработки продуктов или кадры, обладают значительной властью. Финансовый отдел обладает большим влиянием, потому что контролирует базовый ресурс — деньги. Отделы

исследований и разработок могут быть влиятельными в связи с тем, что они разрабатывают новые продукты и процессы, что является решающим фактором возможности будущего стратегического успеха организации.

## **Источники власти, доступные для внешних стейкхолдеров**

Основными источниками власти внешнего происхождения являются следующие.

*Создание отношений зависимости.* Внешние стейкхолдеры (группы влияния), такие как банки, инвесторы, основные поставщики, имеют возможность создавать отношения зависимости. Портер (1985) считает, что возможность поставщика создавать отношения зависимости обусловлено следующими пятью факторами:

- степенью концентрации поставщиков в той отрасли, в которой они осуществляют продажи;
- уровнем взаимозаменяемости продукции различных поставщиков и степенью ее дифференциации;
- размером и возможностью вертикальной интеграции;
- важностью поставщика для покупателя;
- существованием затрат на смену поставщика, если покупатели хотят их поменять.

*Специальные знания и навыки.* Внешние группы влияния, обладающие чрезвычайно необходимыми для компании специальными знаниями и навыками, в силу этого обладают властью. Масштабы этого влияния определяются видом привлекаемых знаний и опытом, тем, как они воздействуют на цепочку создания ценности, степенью их доступности во внешней среде, а также способностью организации создать эти знания и навыки самостоятельно.

*Связи с внутренними стейкхолдерами.* Внешние участники компании, которые имеют доступ к основным внутренним стейкхолдерам, могут достигать значительного влияния. Это происходит от осознания того, что они развивают взаимосвязи и также могут влиять на поведение внутренних стейкхолдеров.

*Концентрация внешних групп влияния.* Власть поставщиков, покупателей или компаний оптовой торговли может существенно изменяться под влиянием их концентрации. Чем больше степень концентрации, тем больше их возможности ставить свои собственные условия и договариваться о выгодных соглашениях и контрактах.

*Вовлечение в процесс реализации стратегии.* Внешние группы влияния, которые поддерживают ключевые связи в цепочке создания ценности, могут приобретать власть. Знание обстоятельств деятельности компании, полученное в результате такой поддержки, может быть использовано для усиления внешней группы влияния и позволит ей диктовать условия компании.

Изучив источники власти как внешних, так и внутренних групп влияния, остановимся на том, как она воздействует на стратегические решения.

### **5.7. Использование власти при принятии стратегических решений**

Власть является основополагающей частью процесса стратегического управления. Многие специалисты считают, что внедрение и эффективная реализация стратегического изменения требуют использования власти и влияния. Р. Элен и др., исследовав основы личной власти и выделив тактические приемы, используемые в области стратегии для получения результатов, выяснили следующее:

- политически удачливые менеджеры осознают процессы в организации и чувствительны к потребностям других;
- эффективная политическая акция приносит в организацию желаемые и удачные изменения — она конструктивна;

- негативная политическая акция неконструктивна и может подтолкнуть склонных к манипуляциям менеджеров к преследованию своих личных целей в противовес интересам организации;

- стратегический лидер должен быть эффективным политиком.

Для стратега, который желает провести изменения, имеется два базовых варианта (А. Макмиллан, 1978): во-первых, он может представить ситуацию так, что остальные согласятся с его желаниями; во-вторых, он может пообщаться с людьми и постараться изменить их мнение так, чтобы они смотрели на вещи по-другому и сами решили сделать так, как он считает. В первом случае стратег использует в качестве ресурса личную власть, во втором — стремится оказать влияние.

В этой связи могут быть выделены следующие четыре общих тактических приема.

1. *Побуждение*. Оно включает в себя способность контролировать ситуацию, а результат воспринимается как выгодный для других участвующих в процессе изменения.

2. *Принуждение*. В этом случае ситуация также контролируется, но результат воспринимается в негативной форме. Конкретные формы принуждения могут включать угрозу увольнения, прекращение дальнейшего повышения по службе или отмену привилегий.

3. *Убеждение*. Использование этой тактики требует от стратега представить выгоды от действий определенным образом. Это может быть обещание вознаграждений, продвижения по службе, больших гарантий занятости, больших полномочий и ответственности.

4. *Обязательство*. Это преднамеренная тактика, в которой людей убеждают вести себя и действовать определенным образом, взывая к обязательствам. Обязательствами могут быть полученные людьми привилегии, данные ими обещания, призывы следовать традициям и т.д.

Сильные и слабые стороны использования этих тактических приемов приведены в табл. 7.

Таблица 7

## Преимущества и недостатки конкретной политической тактики (по I. MacMillan, 1978)

Тактика	Преимущества	Недостатки
<b>Побуждение</b>	Разрушает сопротивление изменению. Служащие могут видеть некоторые выгоды изменения. Отдельные менеджеры положительно относятся к изменению. Ситуация под контролем	Может принести организации дополнительные расходы. Необходимо отработать побуждения. Может все же оказываться сопротивление изменению. Успех зависит от предыдущих инициатив по изменениям
Принуждение	Руководство контролирует ситуацию. Подходит в ситуациях, где необходимо принимать быстрые решения для выживания. Руководство использует свои прерогативы	Принуждение будет иметь дисфункциональные последствия. Служащие обычно найдут пути сопротивления изменению. Делает будущие изменения очень сложными, так как создает негативный

		прецедент
Убеждение	Необходимость изменения обговаривается. Делаются попытки подготовить организацию к мысли о необходимости перемен. Имеется лучшая возможность реализации изменения. Это способ осуществить нежелательное изменение	Служащие могут не поверить сделанным обещаниям. Доверие руководству может быть невысоким. Мероприятие может быть дорогостоящим для организации. Уменьшает темп стратегического изменения
Обязательство	Не предполагает дополнительных затрат организации. Подходящая тактика там, где существует высокая степень приверженности организации. Изменение может вводиться быстро	Результат всего скорее будет негативным. Служащие могут понимать, на что направлена тактика. Служащие будут ожидать вознаграждения в ответ на их приверженность

В заключение рассмотрения проблемы силы и влияния в аспекте стратегического управления обратим внимание на тот очевидный факт, что разные подразделения организации способны вносить различный вклад в принятие организационных решений. Мнение одних подразделений непременно учитывается, других может и игнорироваться. Это различие называется позиционной степенью влияния подразделений в организации

## ИТОГИ И ВЫВОДЫ

Стратегическое планирование и управление предполагают использование стейкхолдеров (групп влияния), которые могут воздействовать или подвергаться воздействию со стороны организации. **Основными группами влияния** являются следующие: *держатели акций, институциональные инвесторы, менеджеры высшего звена, работники организации, потребители, распространители, поставщики, финансисты корпорации, представители государственной и муниципальной властей, социальные и общественные группы.* Цели и интересы стейкхолдеров и корпорации могут не совпадать, что является потенциальным источником конфликтов. Существует ряд способов предотвращения конфликтов: воздействие на членов групп влияния с целью изменения их решений, давление на членов групп угрозой нанесения им урона или формирования коалиций с другим группами, умиротворения групп за счет выполнения их требований или формирования особых отношений с ее членами. Группы влияния могут оказывать свое влияние на корпорацию путем внесения вклада в процесс стратегических изменений, уклонения от сотрудничества, попыток изменить ход стратегического процесса. Эффективными способами согласования интересов стейкхолдеров и организации является «наведение мостов» — бриджинг и создание сетевых структур.

На успех стратегического планирования и осуществления влияют *властные отношения в организации.* Выделяются следующие источники власти, доступные для внутренних групп влияния: меновая власть, положение в организации, личные качества и влияние, власть лиц, имеющих доступ к принятию решений, возможность поощрять и вознаграждать, воспринимаемая власть, пограничное управление, контроль над стратегическими ресурсами. Источники власти, доступные для внутренних групп влияния, являются следующими: создание отношений зависимости, специальные знания и навыки,

связи с внутренними группами влияния, концентрация внешних групп поддержки, вовлечение в процесс реализации стратегии.

Использование власти при принятии стратегических решений предполагает применение *ряда стратегических приемов*: *побуждение* (способность контролировать ситуацию и доказывать ее выгодность для окружающих); *принуждение* (угрозы увольнения, прекращения повышения по службе или отмену льгот и привилегий); *убеждение* (обещание вознаграждений, продвижения по службе, больших гарантий занятости, больших полномочий и ответственности); *обязательство* (призыв сотрудников поддерживать изменения на основе принятых ими ранее обязательств).

## Контрольные вопросы и задания

1. Объясните значение термина «стейкхолдеры».
2. Перечислите основные внутренние и внешние группы влияния.
3. Перечислите некоторые из распространенных конфликтов между группами влияния.
4. Объясните, как члены групп влияния могут воздействовать на процесс стратегических изменений.
5. Какие преимущества для организации и стейкхолдеров предоставляют бриджинг и создание сетевых структур?
6. Как в стратегическом менеджменте определяется сущность власти?
7. Каковы источники власти, доступные внутренним группам влияния?
8. Объясните, как власть влияет на стратегические решения.

## Литература

- Боумэн К.* Основы стратегического менеджмента. М., 1997.
- Воропаев В. И.* Управление проектами в России. М., 1997.
- Дункан В.* Путеводитель в мир управления проектами. Екатеринбург, 1998.
- Лютенс Ф.* Организационное поведение. М., 1999.
- Питерс Т., Уотермен Р.* В поисках эффективного управления. М., 1986.
- Финансово-промышленные группы: проблемы становления, функционирования и моделирования. Новосибирск, 1997.
- Фостер Р.* Обновление производства: атакующие выигрывают. М., 1987.
- Alen R., Madison D., Porter L, Reiwick P., Mayers B.* Organisational politics: tactics nut characteristics of its actors //California management rev. 1979. Vol. 22.
- Allison G.* Essence of decisions: exploring the cuban missile crisis. Boston, 1971.
- Baumol W.* Modern microeconomics. Heinemann, 1980.
- Cyert T., March H.* A behavioural theory of the firm. Cambridge, 1989.
- Drucker P.* The practice of management. N.Y., 1968.
- Johnson G., Scholes K.* Exploring corporate strategy. Cambridge, 1989.
- Harrison J., John C.* Strategic management of organizations and stakeholders. N.Y., 1996.
- MacMillan L* Strategy formulation: political concepts. N.Y., 1978.
- Mintroff I.* Stakeholders of the organization. N.Y., 1984.
- Mintzberg H.* Power in and around organizations. N.Y., 1983.
- Newbould G., Luffman G.* Successful business politics. L., 1989.
- Pfeffer J.* Power in organizations. Boston, 1987.
- Porter M.* Competitive advantage: creating and sustaining superior performance. N.Y., 1985.
- Salancik G., Pfeffer J.* Who gets power and how to hold on to it: a strategiscontingency model of power //M.L. Tushman and W. Moore (eds). Readings in the management of innovation. L., 1982.

### 6.1. Возможные направления роста

До настоящего времени мы рассматривали аспекты внутреннего и внешнего анализа. Этот анализ должен представить разработчикам стратегии организации информацию для понимания того, каково положение организации в настоящее время. Следующий вопрос, который можно теперь рассмотреть, — куда организация может двигаться в своем стратегическом развитии. В самом общем виде, абстрактно, организация имеет пять вариантов стратегического развития:

- 1) оставить все без изменений;
- 2) обеспечить внутренний рост;
- 3) выбрать стратегию внешнего роста;
- 4) произвести изъятие вложений;
- 5) выйти на международный рынок.

**Оставить все без изменений** и «ничего не делать» — это тоже стратегия. Можно попытаться зафиксировать все как есть и назвать это стабилизацией. Однако бездействие всегда приводит к деградации, так как окружающая нас действительность динамична и находится в состоянии непрерывного развития. Однако было бы неверным оценивать такую стратегию только как отрицательное явление: она может быть хорошо обоснована исследованиями внутренней и внешней среды и означает, что компания производит или поставляет тот же продукт или ту же услугу тем же покупателям. Такие стратегии часто применяются в компаниях с длительным жизненным циклом продукции (например, в отраслях тяжелого машиностроения) и чаще всего рассматриваются как желательные в организациях народного образования, здравоохранения, судебной системы, муниципальных службах и других, где отказ от осуществления изменений не является одновременно угрозой существованию организации.

**Внутренний рост.** Этот стратегический план исходит из предположения, что организация делает правильные вещи и эту деятельность целесообразно расширять. При этом предполагается, что организация обладает достаточными ресурсами для развития. Другой вопрос, в каком направлении его ориентировать. Существуют четыре стратегии, которым может следовать организация, ориентированная на внутренний рост:

**а. Более глубокое внедрение на рынок (концентрация).** Такая стратегия требует от компании концентрации на том, чтобы делать в большем масштабе и лучше то, что обеспечивает успех компании, и она целесообразна, когда:

- имеющиеся рынки не насыщены конкретным товаром или услугой, предлагаемыми компанией;
- количество имеющихся покупателей может быть значительно увеличено;
- доля рынка у основных конкурентов становится меньше, в то время как продажи по отрасли в целом растут;
- существует тесная связь между объемом продаж и затратами на маркетинг в стоимостном выражении;
- возросший эффект масштаба обеспечивает основные конкурентные преимущества.

**б. Развитие рынка.** В этом случае компания представляет на уже освоенные рынки различные модификации товаров. Эта стратегия приемлема, если:

- доступны новые каналы распределения — надежные, недорогие и качественные;
- организация имеет успех в том, что она делает;
- существуют новые неоткрытые или ненасыщенные рынки;
- у организации есть необходимый капитал и трудовые ресурсы для того, чтобы расширить производство;
- организация имеет избыточные производственные мощности;

- базовая сфера деятельности организации быстро становится глобальной по масштабу.

**в. Разработка нового товара.** Стратегия предполагает значительные модификации продукта или добавление новых к существующим продуктам с целью развить свое присутствие на рынке. Она используется тогда, когда:

- фирма начинает новую деятельность;
- организация имеет удачные товары, которые находятся в стадии зрелости своего жизненного цикла; идея состоит в том, чтобы сохранить удовлетворенных ее товарами (ценами) покупателей как потребителей ее продукции и в будущем;
- есть смысл предложить новые (улучшенные) товары, исходя из положительного опыта продаж существующих товаров и услуг;
- организация действует в отрасли, характеризующейся быстрым технологическим развитием.

**г. Обновление.** Эта стратегия связана со значительными изменениями в товарах или услугах. Включает замену существующих товаров новыми, что означает новый жизненный цикл товара.

Обновление является компонентом разработки нового продукта. Оно подразумевает значительные изменения в продукте или услуге. Обновление может значительно повысить престиж компании и позволить ей создать конкурентное преимущество. Однако это дорогостоящая стратегия. Постоянное обновление требует, чтобы другие продукты и стратегии были успешны и чтобы было обеспечено соответствующее финансирование.

**Внешний рост.** Этот вариант стратегического развития обычно реализуется посредством приобретений, слияний и образования совместных предприятий или может включать приобретения или договоренность с компаниями, которые находятся в начале или в конце с точки зрения существующей цепочки создания ценности данной компании — от производителей сырья до конечных потребителей. Обычно организацию подталкивают к внешнему росту результаты анализа внешней среды: в ней обнаруживаются условия, позволяющие сочетать сильные стороны организации и возможности все более активно управлять элементами внешней среды, вплоть до включения некоторых из них в состав компании. Выделяются следующие стратегии внешнего роста:

**а. Горизонтальная интеграция.** Стратегия означает, что компания приобретает или сливается с основным конкурентом или с какой-либо другой компанией, действующей на той же стадии цепочки создания ценности.

**б. Вертикальная интеграция.** Стратегия обычно включает приобретение компании, которая снабжает фирму сырьем или является покупателем ее продуктов и услуг. Это может осуществляться в **обратном направлении** относительно цепочки создания ценности (т.е. в направлении контроля над поставками сырья) или в **прямом направлении** (в направлении контроля за сетью распределения).

*Прямая интеграция осуществляется, когда:*

- существующая сеть распределения организации чрезвычайно дорога или ненадежна или не способна удовлетворить потребности организации по распределению продукции (услуги);
- сеть качественного распределения ограничена так, что дает конкурентные преимущества тем фирмам, которые ею располагают;
- у организации есть и капитал и трудовые ресурсы, необходимые, чтобы справиться с новой деятельностью по распределению ее собственных товаров;
- преимущества стабильного производства особенно велики; в этом случае организация может увеличить спрос на свою продукцию посредством прямой интеграции;
- имеющиеся оптовые или розничные торговцы имеют более высокие нормы прибыли, чем у компании; эта ситуация предполагает, что компания может выгодно распределять свои собственные товары и установить на них более конкурентные цены за счет прямой интеграции.

*Обратная интеграция производится в случаях, если:*

- имеющиеся поставщики организации исключительно дороги или ненадежны или не отвечают потребностям фирмы в деталях, комплектующих или сырье;
- организация конкурирует в отрасли производства, которая быстро растет; это учитывается в связи с тем, что интеграционные типы стратегии (прямая, обратная и горизонтальная) снижают способность организации к диверсификации в отрасли с падением производства;
- организация имеет как капитал, так и трудовые ресурсы, необходимые, чтобы справиться с новым типом деятельности по поставкам себе своего собственного сырья;
- особенно важны преимущества стабильных цен; принимая эту стратегию, организация может стабилизировать стоимость сырья и связанные с ней цены на свои товары посредством обратной интеграции.

**в. Концентрическая диверсификация.** Включает внедрение в области товаров или услуг, которые связаны с существующими товарами или услугами, через технологию или маркетинг. Эта стратегия обеспечивает возможность синергии, т.е. ситуации, когда общий результат превосходит сумму отдельных результатов двух видов мнительности. Ее целесообразно использовать, когда:

- основная отрасль деятельности организации испытывает уменьшение объема продаж и прибылей за год;
- добавление новых, но связанных с имеющимися, товаров значительно стимулирует продажи имеющихся товаров;
- новые, но связанные с имеющимися, товары могут быть предложены по высоко конкурентным ценам;
- новые, но связанные с имеющимися, товары имеют сезонные уровни продаж, которые сбалансируют существующие пики и спады в деятельности организации;
- производимые организацией товары находятся в стадии упадка их жизненного цикла;
- в организации имеется сильная команда управляющих.

**г. Конгломератная диверсификация.** Стратегия включает вход компании в сферы товаров или услуг, которые напрямую не связаны с существующими технологиями или рынками. Она считается стратегией высокого риска при следующих условиях:

- в отрасли, в которой в основном действует организация, наблюдается сокращение годовых объемов продаж и прибыли;
- организация имеет капитал и талантливых управляющих для успешной конкуренции в новой отрасли производства;
- организация имеет возможность приобрести не связанное с ней предприятие, являющееся привлекательной возможностью вложения средств;
- существует финансовая синергия между покупаемой и покупающей фирмами;
- существующие рынки организации для реализации выпускаемых продуктов насыщены;
- законодательство, ограничивающее конкуренцию, может быть использовано против организации, которая исторически концентрировалась в одной отрасли.

**Изъятие вложений или упадок.** В случае с этими стратегиями деньги не вкладываются для дальнейшего роста. Эти стратегии обычно подразумевают консолидацию и перемещение капитала, используются в разнообразных ситуациях, которые мы рассмотрим ниже, анализируя стратегии антикризисного управления, и включают следующие меры:

**а. Экономия.** Эта мера предполагает осуществление действий по оздоровлению для того, чтобы справиться с ситуацией снижения прибыли. Экономия может включать такие действия, как снижение затрат, создание дополнительных источников доходов, сокращение активов, или все эти действия одновременно.

**б. Сдвиг.** Он включает принятие новой стратегической позиции для отдельного вида товара или услуги. Освобожденные ресурсы перенаправляются в другую конкретную область.

**в. Изъятия вложений.** Обычно они заключаются в продаже части предприятия, которая может дать остро необходимые ресурсы. Выкуп предприятия управлением, о котором речь пойдет ниже, может быть частью стратегии изъятия вложений.

**г. Ликвидация.** Предполагает продажу предприятия либо целиком, либо по частям — одному или различным покупателям. Ликвидация является крайним средством и применяется, когда другие меры не работают.

В представленном спектре стратегии не исключают одна другую, и организации для достижения своих целей могут использовать различные их комбинации.

Стратегии выхода на международный рынок будут рассмотрены подробнее в другой главе.

## **6.2. Выбор стратегических альтернатив**

Выше было показано, что существует множество доступных компании стратегических альтернатив, а в связи с этим вероятность ошибки их выбора значительна. Важнейшим вопросом является достижение стратегического соответствия возможностей организации и желаемых целей. Ответ на него зависит от анализа внешних сил, воздействующих на фирму, а также ее сильных и слабых сторон.

Представим подход к поиску наилучшего соответствия стратегии для компании в виде вопросов, на которые нужно ответить, чтобы определить путь движения к такому соответствию. Это могут быть следующие вопросы:

- Разработана ли стратегия для увеличения доли рынка?
- Будут ли инвестиции обоснованы увеличенной долей рынка и дадут ли задействованные средства результат, выраженный в реальном росте и положительной отдаче?
- Обеспечит ли реинвестирование в текущие операции и производительность лидерство продукта и положительный поток денежных средств?
- Позволит ли достичь желаемой прибыли на активы сосредоточение на управлении активами, повышении производительности и сокращении затрат?
- Желательна ли скорая отдача, т.е. являются ли краткосрочные доходы, значительный приток денежных средств и прибыльность более важными, чем рыночная позиция?
- Желательны ли ликвидация продукта или части предприятия либо уход с рынка в связи со снижением доли рынка или интенсивной конкуренцией?
- Следует ли принять во внимание новую технологию для улучшения качества продукта, увеличения срока его службы, удобства обслуживания или для других источников конкурентного преимущества?
- Увеличит ли объединение с другой компанией шансы проникновения на рынок или усиления рыночных позиций существующих товаров?
- Имеются ли лучшие методы распределения товаров для получения большей доли внутреннего и иностранного рынка?
- Как стратегия должна подходить к конкурентам, поставщикам или покупателям для поддержания постоянного конкурентного преимущества?
- Нужно ли увеличение расходов на исследования и разработки, рекламу или изучение рынка?
- Необходима ли перестройка структуры организации, чтобы сосредоточиться на наиболее выгодных продуктах и подразделениях?
- Надо ли изменить портфель хозяйственных единиц (отдельных направлений бизнеса), чтобы поддержать конкурентное преимущество?

- Улучшит ли конкурентное положение фирмы приобретение новых продуктов или предприятий?
- Постоянно ли ощущают покупатели разницу между продуктами и услугами компании и ее конкурентов?

Более детально некоторые стратегии развития мы рассмотрим в следующем параграфе.

### 6.3. Рост за счет внутренних средств

Стратегии внутреннего роста представляют собой развитие рынка или развитие продукта либо то и другое, одновременно или последовательно, за счет использования ресурсов организации. В табл. 8 представлены четыре внутренних стратегии, которые кажутся независимыми друг от друга, однако реально тесно связаны.

Таблица 8

## Комбинации стратегий «товар—рынок»

Рынки	Продукты	
	Существующие	Новые
Существующие	Проникновение на рынок или концентрация. Опора на единственный продукт на едином рынке. Ориентация на значительное увеличение доли рынка.	Модифицирование, разработка или обновление продукта. Предложение новых товаров на существующих рынках. Расширение или удлинение жизненного цикла продукта.
Новые	Развитие рынка. Поставка существующих товаров в новые районы. Использование существующих преимуществ, навыков и способностей. Изменения в распределении и рекламе	Внутренне связанная диверсификация в технологиях и рынках. Несвязанная диверсификация, когда продукты не связаны с существующими продуктами или рынками

Все эти стратегии строятся на существующих сильных сторонах, сосредоточиваются на деятельности, связанной с относительно низким риском, и концентрируются на существующих товарах и рынках.

Существует ряд причин, по которым компании намерены проводить стратегии внутреннего роста. Например, существующий товар (или услуга) находится на рынке, приближающемся к насыщению, или же организация может ожидать от применения этой стратегии синергический эффект (т.е. за счет добавления большего числа товаров или услуг удельные постоянные затраты могут быть снижены так, как это происходит при эффекте масштаба). В качестве альтернативы, когда компания имеет излишек ресурсов и поэтому может решить вложить их в разработку нового товара, она может пожелать увеличить жизненный цикл ее продукта или увеличить продажи продукта в дополнительные, потенциально выгодные сегменты. Компания может найти новые способы производства продукта, которые могут быть внедрены без изменения расценок на тех же производственных мощностях, а также сосредоточиваться на тех же покупателях. Наконец, не стоит игнорировать и психологические факторы. Например, исполнители могут устать от работы с единственным товаром.

### 6.4. Типы стратегий внутреннего роста

Рассмотрим более подробно характеристики стратегий внутреннего роста, представленных в табл. 8. Здесь мы разовьем более глубокое понимание преимуществ, недостатков и характерных черт этих стратегий.

### **Концентрация (более глубокое проникновение)**

Т. Питерс и Р. Уотерман (1988) назвали этот тип стратегии «лучше делать свое дело». Концентрация базируется на ряде ясных принципов, которые могут быть представлены следующим образом:

- рост, как важнейшая задача;
- постоянный поиск более эффективных путей производства;
- стремление получить большую долю существующего рынка на использовании одного продукта;
- широкое использование рекламы для привлечения новых потребителей или пользователей, а также для повышения уровня потребления существующих;
- захват доли потребителей и рынка у конкурентов.

*Преимущества стратегии концентрации:*

- базируется на известных способностях и возможностях организации;
- может эффективно развивать имеющиеся навыки для создания конкурентных преимуществ;
- высокая чувствительность к потребностям рынка и возможность завоевать репутацию в этой области;
- невысокий риск;
- легко управляемый постепенный рост.

*Недостатки:*

- это в большей степени поступательная, чем революционная стратегия;
- существуют ограничения, в пределах которых на одном рынке может иметь место рост;
- подчиненность изменениям в предпочтениях потребителей и поворотам к спаду в экономике;
- усложняет задачу компании в вопросе отслеживания действий конкурентов;
- накладывает ответственность за удержание уровня нововведений в области собственных продуктов;
- требует значительных финансовых расходов на рекламу и стимулирование товара.

## **Развитие рынка**

Эта стратегия включает движение компании в новые области рынка с использованием существующих продуктов или услуг. Она может принимать несколько форм. Фирма может модифицировать свой продукт в незначительной степени, чтобы сделать его более привлекательным для определенных рынков. В качестве альтернативы может иметь место экспансия через национальные границы за счет экспорта или же может проводиться географическая экспансия на национальной основе.

Чтобы эффективно проводить развитие рынка, необходима его сегментация. Отметим четыре принципиальных фактора сегментации.

*Идентификация* — определение специфических секторов.

*Измеримость* — получение рациональных оценок моделей потребления секторов.

*Доступность* — возможность организации направлять свои усилия в области маркетинга на конкретный сегмент рынка.

*Пригодность* — полезность конкретных сегментов рынка для достижения целей организации.

Рассмотрим преимущества и недостатки стратегии развития рынка.

*Преимущества:*

- строится на существующих силах, навыках и возможностях;
- относительно низкий коммерческий риск;

- может дать значительный доход при относительно малых расходах;
- может обеспечить достаточный доход для разработки нового продукта.

*Недостатки:*

- область применения стратегии ограничена: она обычно подходит тогда, когда продукт находится на ранней стадии его жизненного цикла;
- требует значительного рыночного исследования;
- вероятно, будет трудно выявить необходимые сегменты рынка;
- организация может не иметь возможности удовлетворить потребности выявленного сегмента рынка вследствие недостатка мощностей или по другим причинам.

## **Разработка или обновление продукта**

Этот вариант стратегии наиболее приемлем для существующих рынков, и он может включать новые виды продуктов, полученных в результате технических разработок или модификаций (улучшений). Можно выделить следующий ряд причин предпочтения этого стратегического варианта:

- позволяет улучшить конкурентное положение компании за счет привлечения новых покупателей;
- продлевает жизненный цикл продукта;
- позволит извлечь выгоду из профессиональных навыков в таких областях, как исследования и разработки;
- помогает компании отвечать новым потребностям на рынке или справляться с проблемами возможных заменителей;
- зачастую необходим просто для выживания организации;
- используется для усиления дифференциации продукции;
- разработка нового продукта играет важную роль в определении прибыльности на более поздних стадиях его жизненного цикла;
- дает побочные положительные эффекты с точки зрения производственного процесса (например, усовершенствованный контроль качества, более быстрые поставки, снижение себестоимости продукции);
- необходим для продукции с коротким жизненным циклом, если нужно добиться постоянного роста.

*Недостатки:*

- стратегия с относительно высоким риском;
- существует высокая вероятность неудач нового продукта;
- требуются значительные вложения в исследования, разработки и рекламу.

## **Диверсификация**

Компания может диверсифицироваться внутренне либо создания товары или услуги, сходные с имеющимися в смысле технологии или рынков, либо за счет создания продуктов, которые совершенно отличны от существующих. Могут существовать разные причины, почему компания стремится диверсифицироваться. Выделим некоторые из них:

- Новые продукты могут иметь циклические схемы продаж, уравновешивающие цикличность продаж существующих продуктов организации.
- Существующие каналы распределения организации могут использоваться для сбыта новых продуктов имеющимся покупателям.
- Прибыль, получаемая от имеющихся у организации продуктов или услуг, может значительно возрасти за счет добавления новых, не связанных с ними, продуктов.
- Диверсификация может быть необходима в связи с тем, что организация конкурирует в высоко конкурентной или не растущей отрасли, имея в результате низкие уровни прибыли.

Рассмотрим направления, в которых может проходить диверсификация как внутренняя стратегия, используя для этого матрицу диверсификации (табл. 9).

Компания может диверсифицироваться с точки зрения рынков или технологии. Она также может развить сеть сбыта или органично диверсифицироваться внутренне. Отметим определенные преимущества и недостатки диверсификации.

*Преимущества:*

- может быть необходима для того, чтобы фирма могла выжить и течение продолжительного времени;
- вести к синергии;
- способствовать эффективному использованию избытка средств;
- предоставляет организации более широкий набор продуктов или услуг.

*Недостатки:*

- для стратегического успеха диверсификация необходима больших масштабах;
- требует знаний и опыта, чтобы хорошо управляться с новыми продуктами или услугами;
- могут понадобиться значительные инвестиции в новую технологию;
- это приростная стратегия — для получения прибылей необходимо время.

Ключевым вопросом в выборе стратегии являются финансовые воздействия. Мы отметили четыре стратегии внутреннего роста. Каждая из них имеет различные финансовые воздействия с точки зрения:

- объема финансовых ресурсов, необходимых для осуществления стратегии;
- уровня финансовой отдачи, ожидаемой от выбранной стратегии;
- распределения финансовой отдачи во времени;
- возможности финансовой синергии;
- уровня риска, связанного с проведением стратегий.

В табл. 10 представлен анализ каждой из внутренних стратегий, проведенный на основе этих критериев.

На основании рассмотрения матрицы финансовых воздействий различных стратегий внутреннего роста можно прийти к следующим выводам.

*Таблица 9*

## Матрица диверсификаций

	Внутреннее развитие	Внешнее развитие
<b>Горизонтальная диверсификация</b>		
<b>Рынок</b> Концентрический	Разрабатывать продукты, которые служат одним и тем же покупателям на тех же самых рынках	Приобретать продукты, которые служат одним и тем же покупателям на тех же самых рынках
Конгломератный	Разрабатывать продукты, которые отличаются от существующих продуктов или рынков	Приобретать компании по производству товаров, обслуживающие других покупателей или другие рынки
<b>Технология</b> Концентрическая	Разрабатывать продукты или услуги, которые используют технологии, схожие с существующими	Приобретать компании, которые используют технологии, схожие с имеющимися

Конгломератная	Разрабатывать продукты, которые используют технологии, отличные от существующих	Приобретать компании, которые используют технологии, отличные от имеющихся
<b>Вертикальная диверсификация</b>		
<b>Прямая</b>	Развивать сеть сбыта для продажи потребителям имеющихся и связанных с ними продуктов или отличающихся продуктов	Приобретать сеть сбыта для продажи продуктов потребителям
<b>Обратная</b>	Создать собственное подразделение снабжения для того, чтобы покрыть потребность в существующих или других материалах	Приобретать компании, поставляющие сырье

*Диверсификация* — это стратегия высокого риска. С точки зрения финансов, она требует значительных вложений. Финансовая же отдача, скорее всего, будет получена в долгосрочном плане. В то же время, если стратегия удачна, уровень финансовой отдачи может быть значительным и существует высокая вероятность достижения финансовой синергии.

*Разработка продукта или обновление* также должны рассматриваться как стратегия высокого риска. С финансовой точки зрения, поглощает значительное количество финансовых ресурсов, однако затрат может быть значительным в том случае, если продукт удался. В случае с модификацией продукта отдача может быть значительно меньше, как, впрочем, и риск, содержащийся в этом выборе. Возврат, всего скорее, будет получен в долгосрочном плане.

*Развитие рынка* требует от умеренных до высоких уровней финансовых ресурсов. Это в основном зависит от того, находятся рынки и стране или за рубежом. В последнем случае финансовые ресурсы могут быть значительными. Уровень финансовой отдачи будет также от умеренного до высокого, однако отдача может быть получена в короткие сроки. Уровень риска — от умеренного до высокого, в зависимости от разрабатываемого рынка. При этом иностранные рынки могут иметь более высокий уровень риска. Существует большая вероятность финансовой синергии, нарастающая по мере реализации этой стратегии.

Таблица 10

## **Финансовые воздействия различных стратегий внутреннего роста**

Финансовые критерии	<b>СТРАТЕГИИ ВНУТРЕННЕГО РОСТА</b>
------------------------	------------------------------------

критерии	Проникновение на рынок (концентрация)	Развитие рынка	Разработка продукта или обновление рынка	<b>ДИ ВЕР СИ ФИ КА ЦИ Я</b>
Необходимые финансовые ресурсы	Умеренные	Умеренные до значительных	Значительные/ очень значительные	Очень значительные
Уровень ожидаемой финансовой отдачи	Умеренный	Умеренный до высокого	Очень высокий	Очень высокий
Распределение финансовой отдачи во времени	Средний до долгосрочного	Краткосрочный	Долгосрочный	Долгосрочный
Существование финансовой синергии	Нет	Есть	Возможно	Есть
Степень связанного со стратегией риска	Низкая	Умеренная или высокая	Очень высокая	Высокая

*Более глубокое проникновение или концентрация на одном продукте или на одном рынке оцениваются как стратегии с невысоким уровнем риска, требующая умеренных уровней финансовых ресурсов и обещающая приемлемую отдачу, обычно в долгосрочном плане. Так как затраты не распределяются на многие продукты, финансовая синергия в этом случае не возникает. Часто оказываются в подобной ситуации малые фирмы.*

### **6.5. Рост за счет внешних средств**

Возможности стратегии внешнего роста значительны. Как было Показано выше, внешний рост может включать деятельность, которая напрямую связана с имеющимися технологиями или рынками, либо деятельность, прямо с ними не связанную. Основными задачами, стоящими за этими различными формами роста, являются увеличение доли рынка и возможности достижения финансовой синергии.

Существует целый ряд преимуществ, которые достигаются компаниями, выбравшими стратегию внешнего роста, например, следующие:

- рост осуществляется быстрее, чем то же достигается существующими стратегиями внутреннего роста;
- уменьшает конкуренцию за счет приобретения соперника;
- появляется возможность быстро приобрести необходимые ресурсы, новые технологии, управленческие навыки;
- позволяет сбалансировать или пополнить ассортимент продукции фирмы;

- можно добиться стабильности прибыли и продаж компании — это обычно достигается за счет приобретения предприятий, чьи структуры доходов и продаж уравнивают пики и спады компании;

- позволяет повышать эффективность и прибыльность; это достигается за счет синергии;

- дает возможность делать разумные вложения средств за счет приобретения предприятий, которые могут обеспечить использование средств лучшим образом, чем при реинвестировании их в стратегию внутреннего роста;

- позволяет диверсифицировать продукцию и сбалансировать пики в жизненных циклах товаров.

Ранее были рассмотрены некоторые общие причины для реализации стратегий внешнего роста, сейчас же сконцентрируемся на исследовании конкретных стратегий внешнего роста.

### 6.6. Конкретные стратегии внешнего роста

В этом разделе мы рассмотрим следующие стратегии внешнего роста:

диверсификация (концентрическая и конгломератная);

интеграция (горизонтальная и вертикальная).

**Диверсификация.** В целом эти стратегии характеризуются расширением существующего портфеля с точки зрения продукта и рынка. Необходимо также отметить, что диверсификация и приобретение не синонимы. Приобретение может не привести к диверсификации, а диверсификация, как указывалось в предыдущей главе, может быть достигнута и через внутреннее развитие.

Существуют следующие причины, по которым компания может проявлять желание диверсифицироваться внешними способами. Неполный список таких причин приводится ниже:

- необходимость получить некоторые особые навыки или ресурсы, которые значительно улучшают показатели существующего предприятия;

- желание распределить риск и сбалансировать портфель товаров или услуг компании;

- необходимость обеспечить эффективное использование свободных средств — это может возникнуть в связи с тем, что организация имеет несколько предприятий типа «денежных коров» (т.е. таких, которые приносят много денежных средств);

- существующие продукты и рынки могут не иметь возможностей отвечать задачам роста и прибыльности;

- необходимость уравновесить компанию с высокой долей заемных средств компанией, не имеющей заемных средств, чтобы структура капитала была более сбалансирована;

- возможность появления неспрогнозированной возможности, которая имеет потенциал значительного повышения прибыльности.

Часто проводится разграничение между *концентрической* и *конгломератной диверсификацией*. Рассмотрим различия между этими двумя типами стратегий.

*Концентрическая диверсификация.* Она используется тогда, когда организация приобретает предприятия, которые производят продукты или предоставляют услуги, сходные с существующими продуктами или услугами. Организации, желающие произвести концентрическую диверсификацию внешними средствами, будут искать хозяйственные организации, которые в значительной степени связаны с ними в вопросах рынков, каналов распределения, потребностей в технике и ресурсах.

Концентрическая диверсификация основана на понимании того, что за счет наличия двух типов деятельности может быть достигнута синергия. Однако они могут реализовываться в качестве средств, скрывающих существующие слабости или

предыдущие слабые решения. Финансовые выгоды концентрической диверсификации обычно появляются в течение среднего или длительного срока.

**Конгломератная диверсификация.** Эта стратегия реализуется, когда организация приобретает предприятия, которые производят продукты или обеспечивают услугами, не имеющими явной связи с существующими продуктами, услугами и рынками. Конгломератная диверсификация, как указывается, обеспечивает значительную финансовую синергию. Это может происходить в форме преимуществ в налогообложении, большей возможности в обучении или лучшем использовании финансовых ресурсов.

Данная стратегия в целом рассматривается как имеющая высокий уровень риска, так как компания может иметь очень мало опыта работы в новой технологии или на новых рынках и не иметь управленческих навыков, необходимых для эффективного руководства новым предприятием.

Как и любая стратегия, диверсификация имеет преимущества и недостатки. Важнейшими из них являются следующие:

*Преимущества:*

- может быть хорошим маршрутом выхода из отрасли, находящейся на спаде;
- ориентирована на прибыль;
- помогает снижать зависимость от одного продукта или рынка;
- при ее использовании возможно возникновение эффекта масштаба и синергии;
- может значительно усилить рыночную власть компании в отношении покупателей;
- помогает повысить кредитоспособность компании;
- уменьшает и распределяет риск.

*Недостатки:*

- новая деятельность может потребовать совсем других навыков, которых может не быть в существующей компании (например, технологических навыков);
- подходит, главным образом, для больших компаний, которые менее чувствительны к перепадам цен;
- недостаточно внимания уделяется поведенческим аспектам диверсификации (например, каким образом две команды управляющих будут сотрудничать друг с другом);
- это стратегия высокого риска, обеспечивающая отдачу лишь в долгосрочном плане;
- требует значительных резервов денежных средств;
- при ее реализации может возникнуть тенденция переноса усилий с имеющегося предприятия на новые;
- сложности в нахождении подходящего предприятия для приобретения.

**Интеграция.** Она может проходить в двух направлениях: горизонтальном и вертикальном. Соответственно выделяются два типа стратегии.

**Горизонтальная интеграция.** Наиболее типичным образом стратегия горизонтальной интеграции осуществляется, когда фирма приобретает или сливается с основным конкурентом или компанией, действующей на схожей стадии в цепочке создания стоимости. Однако при этом две организации могут обладать различными сегментами рынка. Объединение сегментов рынка вследствие слияния придает фирме новые конкурентные преимущества, а в долгосрочной перспективе сулит существенное увеличение дохода. Можно привести ряд характерных причин, которые способствуют избранию стратегии горизонтальной интеграции, среди них отметим следующие:

- горизонтальная интеграция может быть связана с характеристиками роста в отрасли производства (например, быстрый рост);
- увеличившийся вследствие объединения эффект масштаба может усилить основные конкурентные преимущества;
- организация может иметь избыток финансовых и трудовых ресурсов, что позволит ей управлять расширившейся компанией;

- объединение может быть средством устранения товара, являющегося близким заменителем;
- конкурент, которого хотят купить, может иметь значительный дефицит финансовых ресурсов.

**Вертикальная интеграция.** Эта стратегия означает, что компания расширяется в направлениях деятельности, связанных с продвижением товара на рынок, его реализацией конечному покупателю (прямая вертикальная интеграция) и связанных с поступлением сырья или услуг (обратная).

Прямая вертикальная интеграция защищает покупателей или сеть распределения и гарантирует покупку продукции. Обратная вертикальная интеграция нацелена на закрепление поставщиков, поставляющих продукцию по более низким ценам, чем у конкурентов. Вертикальная интеграция также обладает рядом преимуществ и недостатков, некоторые из них приведены ниже.

*Преимущества:*

- Возникают новые возможности экономии, которые могут быть реализованы. Сюда включаются лучшая координация и управление, снижение расходов на погрузку-разгрузку и транспортировку, лучшее использование площадей, мощностей, более легкий сбор информации о рынке, сокращение переговоров с поставщиками, меньшие расходы на осуществление сделок и выгоды от стабильных связей.

- Вертикальная интеграция должна гарантировать организации поставки в более жесткие сроки и, наоборот, продажу ее продукции в периоды низкого спроса.

- Она может предоставить компании большой простор для участия в стратегии дифференциации. Это происходит потому, что она контролирует большую часть цепочки создания ценности, что может дать больше возможностей для дифференциации.

- Этот путь позволяет противостоять значительной рыночной власти поставщиков и покупателей.

- Вертикальная интеграция может позволить компании повысить общую прибыль на вложения, если предложенный вариант предполагает отдачу большую, чем альтернативная цена капитала компании.

- Вертикальная интеграция может иметь технологические преимущества в связи с тем, что приобретающая организация получит лучшее понимание технологии, что может быть основополагающим для успеха деятельности и конкурентного преимущества.

*Недостатки:*

- В вертикальной интеграции заложена тенденция к росту пропорции постоянных затрат. Это происходит в связи с тем, что компания должна покрывать постоянные затраты, связанные с обратной или прямой интеграцией. Последствием такой возросшей операционной зависимости является то, что риск предприятия будет выше.

- Вертикальная интеграция может привести к меньшей гибкости в принятии решений в связи с изменениями внешней среды. Это возникает потому, что конкурентное преимущество компании связано с конкурентоспособностью поставщиков или покупателей, включаемых в процесс интеграции.

- Она также может создать значительные препятствия для выхода, так как повышает степень привязанности активов компании. Их будет гораздо труднее продать в случае спада.

- Существует необходимость поддерживать в равновесии начальные и конечные этапы основной деятельности компании. Это не будет серьезной проблемой, если существует готовый рынок для сырья и продукции.

- Интеграция использует ресурсы капитала. Они имеют альтернативную цену в том случае, если третьи стороны используют свои собственные ресурсы. Это значит, что стратегия интеграции должна принести отдачу, как минимум, равную альтернативной цене капитала. В противном случае вариант будет нежизнеспособным.

- Новые подразделения организации могут потребовать различных управленческих навыков. Это может быть значительным расходом и повысит степень риска, присущего стратегии.

### 6.7. Проблемы при диверсификации и приобретениях

Диверсификация должна осуществляться с большой осторожностью. Она требует сбора большого количества информации с целью убедиться, что приобретение верно. Финансовый анализ часто является единственным видом исследований, проводимых для обоснования диверсификации, однако существует необходимость сосредоточиться и на другой информации. Трудность состоит в том, что конкретная информация может быть недоступна до тех пор, пока диверсифицирующее приобретение не состоится. В табл. 11 представлены виды информации, имеющейся в распоряжении до и после приобретения.

Таблица 11

#### Информация, доступная до и после диверсификации (приобретения)

До	После
Структура организации и каналы связи	Ожидания, ценности и культура организации
Информация по основному персоналу, особенно по заработной плате	Качество основного управленческого персонала
Состав советов директоров и информация по основным директорам	Система вознаграждений организации
Детальная информация по продукту	Типы принятия решений, действующие в организации
Подробная информация об активах	Политика организации и любые скрытые конфликты
Финансовые показатели предшествующих периодов	Характер индивидуальных задач
Образ корпорации	Уровни приоритета и отношений

Проблема принятия решения относительно приобретения является весьма сложной. Здесь трудно дать однозначный рецепт или положиться на мнение экспертов. Последнее объясняется также тем, что эксперты, как правило, односторонне исследуют ситуации, чаще всего с точки зрения собственной специализации. Например, мнения экспертов по финансам и кадровой работе могут быть диаметрально противоположными в каких-то конкретных случаях. В конечном счете, выбор остается за руководством компании. Для того чтобы его все-таки облегчить, Дж. Томпсон (1992) предлагает следующую рациональную модель принятия решений, представленную в виде вопросов:

- Как приобретающая компания должна перестроить свою структуру, чтобы интегрировать новую фирму?
- Какое воздействие интеграция будет иметь на трудовые ресурсы приобретающей компании и ее существующие направления бизнеса?
- Какой уровень риска может позволить принять на себя компания?
- Как будет оцениваться предполагаемое приобретение и сколько придется платить?
- Каковы размеры предприятия, которое будет приобретать компания?
- Каким образом предприятие может решить вопросы отношений во время переговоров, чтобы обеспечить эффективную стабильность?
- Как быстро будет производиться слияние?

- Какой вид отношений отчетности должен быть установлен и какой уровень независимости должен быть предоставлен новой компании?

- Понадобится ли новая команда управляющих?

Это — серьезные вопросы, имеющие важное значение для стадии осуществления стратегии, и они должны внимательно рассматриваться приобретающей компанией.

Имеется также значительное количество исследований, которые определяют факторы, ведущие к успеху или провалу интеграции. Р. МакЛин (1985) предлагает их обобщить следующим образом:

- Существует необходимость активного руководства со стороны приобретающей компании. Это руководство будет определяться с точки зрения взаимосвязи ожиданий и задач и управления процессом изменения структуры.

- Необходимо внимательно регулировать культурный аспект, для этого создавать совместные правила и нормы, а также определять направления интеграции культур.

- Должна быть определена форма взаимного обмена управленцами.

- Диверсификация должна проводиться систематически и постепенно. Это требование предоставляет приобретающей компании время для того, чтобы узнать больше о потенциальном приобретении.

- Важным является поддержание связей с покупателями в то время, когда принимаются решения о будущих продуктах и рынках.

- Изменение не должно воздействовать на приобретаемую компанию.

Эти важные поведенческие проблемы должны иметь тот же приоритет, что и экономические и финансовые.

## Итоги и выводы

Корпорация стоит перед выбором из следующих возможностей: *оставить все без изменений; выбрать стратегию внутреннего роста; выбрать стратегию внешнего роста; выбрать стратегию выхода на международный рынок; выбрать стратегию изъятия вложений.*

**Стратегии внутреннего роста** предполагают реализацию следующих направлений: более глубокое внедрение на рынок (концентрация), развитие рынка, разработка товара, обновление.

**Стратегии внешнего роста** складываются из следующих направлений: горизонтальная интеграция, вертикальная интеграция, концентрическая диверсификация, конгломератная диверсификация.

**Стратегии упадка или изъятия вложений** предполагают выбор из следующих альтернатив: экономия как осуществление действий по оздоровлению, сдвиг как принятие новой стратегической позиции для товара или услуги, изъятие вложений, означающее продажу части предприятия, ликвидация — продажа предприятия целиком или по частям.

Использование финансов отличается на разных стадиях жизненного цикла продукта или услуги, а также при выборе той или иной стратегии.

Выбор стратегических альтернатив определяется **многими факторами**, которые можно определить следующими вопросами: 1) будут ли инвестиции обоснованы увеличенной долей рынка и дадут ли задействованные средства результат, выраженный в реальном росте и положительной отдаче; 2) обеспечит ли реинвестирование в текущие операции и производительность лидерство продукта и положительный поток денежных средств; 3) позволит ли достичь желаемой прибыли на активы сосредоточение на управлении активами, повышении производительности и сокращении затрат; 4) желательна ли скорая отдача; 5) желательны ли ликвидация продукта или части предприятия или уход с рынка; 6) следует ли принять во внимание новую технологию для улучшения качества продукта, увеличения срока его службы, удобства обслуживания или для других источников конкурентного преимущества; 7) увеличит ли объединение с другой компанией шансы проникновения на рынок или усиления рыночных позиций

существующих товаров; 8) имеются ли лучшие методы распределения товаров для получения большей доли внутреннего и иностранного рынка; 9) как стратегия должна подходить к конкурентам, поставщикам или покупателям для поддержания постоянного конкурентного преимущества; 10) необходимо ли увеличить расходы на исследования и разработки, рекламу или изучение рынка; 11) необходима ли перестройка структуры организации; 12) необходимо ли изменить портфель хозяйственных единиц, чтобы поддержать конкурентное преимущество; 13) улучшит ли конкурентное положение фирмы приобретение новых продуктов или предприятий; 14) постоянно ли ощущают покупатели разницу между продуктами и услугами компании и ее конкурентов?

## **Контрольные вопросы и задания**

1. Определите основные направления стратегического развития предприятия.
2. Перечислите ключевые вопросы, на которые нужно ответить для определения стратегии.
3. Объясните, что понимается под внутренним развитием и когда его целесообразно проводить.
4. В чем состоит различие между развитием рынка, проникновением на рынок, разработкой товара и совершенствованием продукта?
5. Определите, что понимается под стратегиями внешнего роста.
6. Перечислите основные причины, по которым организация может развиваться за счет внешних средств.
7. Как анализируются финансовые результаты стратегий внешнего роста?
8. Как определяется целесообразность реализации стратегий диверсификации и внешних приобретений?

## **Литература**

- Ансофф И.* Новая корпоративная стратегия. СПб., 1999.
- Боумэн К.* Основы стратегического менеджмента. М., 1997.
- Бэкман Л.* Разработка стратегии для производственных предприятий // Современное управление / Под ред. Д. И. Карпухина и Б. З. Мильнера. Т. 2. М., 1997.
- Виханский О. С.* Стратегическое управление. М., 1995.
- Питерс Т., Уотерман Р.* В поисках эффективного управления. М., 1986.
- Тренев Н. Н.* Стратегическое управление. М., 2000.
- Luffman et al.* Business policy: an analytical introduction. Oxford, 1991.
- McLean R.* How to make acquisitions work // Chief executive. 1985. April.
- Porter M.* Competitive strategy: techniques for analysing industries and competitors. N.Y., 1980.
- Porter M.* Competitive advantage: creating and sustaining superior performance. N.Y., 1985.
- Thompson J.* Strategic management: awareness and change. L., 1992.

## **Глава 7**

### **Корпоративные стратегии слияния и приобретения корпораций**

Эти стратегии выделяются в отдельную группу в связи с присущими им особенностями, которые будут рассмотрены ниже.

Слияние происходит тогда, когда суммарные операции и активы двух компаний сливаются путем помещения их под контроль руководства новой компании, находящейся в совместном владении акционеров исходных компаний.

Приобретение или поглощение имеет место там, где одна компания получает контроль над другой путем приобретения контрольного пакета акций с правом решающего голоса.

### 7.1. Основания (мотивы) для слияний и приобретений

Основной причиной для слияния или приобретения должно быть стремление достичь синергии, т.е. эффекта, при котором ценность объединенного предприятия больше, чем сумма отдельных частей, из которых оно состоит. Но синергия достигается не всегда — либо потому, что объединение двух компаний изначально не имело смысла, либо — что более распространено — потому, что имевшиеся возможности для достижения синергии не реализуются.

Приобретения и слияния могут происходить в следующих, уже и известных нам формах:

- горизонтальная интеграция;
- вертикальная интеграция;
- диверсификация.

*Горизонтальная* интеграция возникает при слиянии фирм, которые функционируют в одной области деятельности и на одном и том же этапе производственного цикла, например, объединение или слияние двух производителей кондитерских изделий или двух или нескольких розничных торговцев.

*Вертикальная* интеграция — это слияние фирм, которые функционируют в одной сфере деятельности, но на различных этапах производственного цикла. Такая интеграция может быть либо прямой, направленной на расширение рынка сбыта, либо обратной, направленной на подчинение поставщика сырья или комплектующих частей.

*Диверсификация* возникает тогда, когда в слиянии или приобретении участвуют фирмы, функционирующие в несвязанных областях деятельности.

Мотивы к слияниям и приобретениям можно подразделить на **оборонительные**, когда намерение может состоять в том, чтобы защитить положение компании от неблагоприятных рыночных условий или «хищников», и **наступательные**, когда намерение состоит в том, чтобы воспользоваться преимуществами над выявленными слабостями других компаний или отраслей.

**Оборонительные мотивы** слияний и приобретений могут включать как горизонтальную, так и вертикальную интеграцию.

Основными оборонительными мотивами для *горизонтальной интеграции* являются:

- эффект масштаба;
- устранение избыточных мощностей;
- поддержание цены;
- устранение конкуренции;
- обеспечение роста;
- приобретение управления;
- приобретение разработок (патентных и исследовательских).

*Эффект масштаба* позволяет достичь синергизма посредством повышения эффективности использования ресурсов. Для достижения этого требуется устранение дублирующих операций, но именно здесь часто упускаются возможности, поскольку каждое предприятие старается сохранить свою собственную деятельность. Например, в новой компании будет два коммерческих директора: так кому же из них увольняться или возвращаться за прилавком? Во многих случаях ответ будет — никому, и в этом состоит ошибка многих слияний и приобретений. Для успешной реализации имеющегося эффекта масштаба требуется решительность высшего руководства.

*Устранение избыточных мощностей.* Если две или более компаний не могут полностью использовать свои ресурсы, то объединение может помочь им устранить

избыточные мощности и сделать совокупное производство более эффективным. Это также может помочь избежать разрушительной конкуренции со стороны других компаний, стремящихся увеличить использование своих производственных мощностей.

*Поддержание цены* можно обеспечить путем приобретения компании конкурентов. Но это наносит вред потребителю и нежелательно с социальной точки зрения. По этой причине во всех странах существуют регулирующие органы и строгие правила проведения слияний и приобретений. Эти правила предназначены для сдерживания создания монополий и воспрепятствования возникновению всевластия крупных компаний в отрасли.

*Устранение конкуренции.* Эта причина аналогична мотивам поддержания цены, но такая стратегия может быть направлена и на достижение господства на рынке. Законодательства многих государств, регулирующие слияния и приобретения, препятствуют такому поглощению. Согласно им, контролирующие органы утверждают каждое крупное поглощение, которое может привести к проявлениям монополизма. Если слияние или приобретение разрешено, власти накладывают некоторые ограничения на сферу деятельности объединения, дабы избежать создания монополии.

*Обеспечение роста,* вероятно, самый распространенный мотив для слияний и приобретений, поскольку добиться роста путем приобретения легче, чем достигнуть его путем органического роста в рамках самой компании. Здесь он появляется и как наступательный мотив, ибо рост во имя роста не имеет смысла. Чтобы быть оправданным, такое приобретение должно быть прибыльным и обеспечить создание синергии.

*Приобретение управления.* Если компания нуждается в хорошем управлении, но не может обеспечить его, она может пойти на приобретение хорошо управляемой компании для того, чтобы воспользоваться преимуществом ее управления.

*Приобретение разработок (патентных и исследовательских).* Одна компания может приобрести другую для того, чтобы получить доступ к исследованиям и патентам, имеющимся у приобретаемой компании и необходимым компании приобретающей. Это может хорошо сработать, если две компании дополняют друг друга в их соответствующих сильных и слабых сторонах. Например, одна компания может иметь товары и патенты, но быть ограниченной в финансовых и торговых ресурсах, необходимых для того, чтобы использовать их, в то время как другая компания может обладать финансовыми и торговыми ресурсами, но не иметь хороших товаров, созданных на основе новейших технологий.

Основными оборонительными мотивами для *вертикальной интеграции* являются:

- обеспечение постоянных поставок;
- контроль поставок конкурентов;
- защита рынков сбыта;
- ограничение конкуренции и контроль цен.

*Обеспечение постоянных поставок.* Если компания испытывает трудности в получении поставок сырья или комплектующих частей, она может принять решение приобрести поставщика, чтобы у нее была возможность контролировать график, количество и, что самое важное, качество своих поставок. Такое приобретение также помогает приобретающей компании регулировать цены и увеличивать свои прибыли.

*Контроль поставок конкурентов.* Эта причина может рассматриваться как неэтичная и не должна быть основным мотивом для слияния или приобретения. Она может возникнуть как побочная выгода от поглощения по приемлемым мотивам, но такое поглощение может заинтересовать власти и привести к наложению с их стороны ограничений или даже запрещения на поглощение.

*Защита рынков сбыта.* Если рынки сбыта, на которых продаются товары фирмы, оказываются по какой-то причине под угрозой, поглощение может быть одним из способов их защиты. Поглощение может также быть желательным, если руководство чувствует, что товары компании не получают достаточного внимания и поддержки рынков

сбыта. Оно также может привести к устранению товаров конкурентов с поглощенных рынков, что нежелательно для потребителей. Примером этого могут служить пивоваренные компании, привязывающие рынки сбыта исключительно к своей собственной продукции.

*Ограничение конкуренции и контроль цен.* Ограничение конкуренции и контроль цен — желаемое, но трудно достижимое состояние для компаний, которые имеют возможность монополизировать рынок, на котором они оперируют. Препятствием для этого служит антимонопольное законодательство.

Оборонительные мотивы для *диверсификации* включают в себя следующие меры:

- распределение делового риска;
- уменьшение циклической нестабильности;
- замена вида деятельности, переживающего спад.

*Распределение делового риска.* Путем расширения ассортимента товаров и перечня рынков, на которых действует компания, снижается деловой риск, которому подвергается фирма. Это снижает большие риски, связанные с новыми товарами и рынками. Оно основывается на известном афоризме «не кладите все яйца в одну корзину». Распределение риска — существенный мотив для диверсификации, особенно когда деловой риск в основном виде деятельности велик.

*Уменьшение циклической нестабильности.* Если компания занимается сезонной или циклической деятельностью, то слияние с компанией, имеющей противоположную цикличность или сезонность, может оказаться полезным для стабилизации производства и прибылей. Это также может помочь сократить уровень как делового, так и финансового риска.

*Замена вида деятельности, переживающего спад.* Если в определенной отрасли ожидается спад, необходимо найти вид деятельности для замены, а это можно сделать только путем диверсификации. Примерами этого могут служить табачные компании. Все они диверсифицировались, отойдя от своих основных видов деятельности и рынков, например, компания *British American Tobacco* переименована в *BAT Industries* и теперь своих ресурсов имеет больше в сфере финансовых услуг, чем в табачном производстве.

***Наступательные мотивы*** включают:

- политику агрессивного роста;
- освобождение от активов;
- финансовые возможности;
- личные обстоятельства.

*Политика агрессивного роста.* Как указывалось ранее, роста легче добиться путем приобретения другой компании, чем пытаться расти органически в рамках своей компании. Большинство компаний, стремящихся к быстрому росту, достигают его путем приобретения.

*Освобождение от активов.* Это происходит, когда компания покупается ради ее активов, а не как действующее предприятие.

Как только она оказывается под контролем покупателя, она разбивается на части и, независимо от ее жизнеспособности, активы просто распродают ради получения прибыли. Это было довольно обычной практикой во время приватизации предприятий в России: предприятие приобреталось за очень низкую стоимость, далее активы продавались, причем стоимость проданных даже в качестве металлолома активов зачастую многократно превосходила стоимость приобретенного предприятия. Подобные операции были особенно успешными, когда приобретались компании, рейтинг которых на фондовой бирже был значительно ниже, чем стоимость активов. В качестве примеров реализации значительных активов можно назвать распадение корпораций, распродажи, передачи активов вновь создаваемым компаниям, выкупы компаний управлением.

*Финансовые возможности.* Приобретающая компания, пользуясь неэффективностью структуры капитала в целевой компании, у которой имеется

свободный капитал и возможности получения займов, может выгодно использовать их в своих интересах. Эти возможности могут состоять в получении преимущества финансовой синергии, когда заемные возможности объединенной компании превышают сумму возможностей отдельных составляющих ее компаний. Могут также быть и налоговые причины для приобретения определенной компании.

*Личные обстоятельства.* В этих случаях мотивы обычно отличаются большим многообразием и могут включать стремление к достижению власти, самоуважения и т.д. Это достаточно широко распространенные мотивы для приобретения.

## **7.2. Основания для продажи**

Большинство мотивов, рассмотренных выше, относятся к компаниям, занимающим прочные позиции и намеревающимся поглотить другую компанию. К компаниям, ожидающим поглощения, относятся следующие мотивы:

- постоянные неудачи в достижении плановых показателей прибыли и получении приемлемого уровня прибыли на инвестиции;
- нехватка компетентного управления из-за отставок или по другим причинам;
- дефицит оборотных средств;
- нехватка инвестиционных возможностей в рамках компании;
- желание части владельцев ликвидировать все или часть своих пакетов акций из личных соображений или из-за изменения их ликвидности.

## **7.3. Сопротивление приобретению: оборонительная тактика**

Фирма, ставшая объектом попытки поглощения, вероятнее всего, имеет слабые позиции в одной или нескольких областях. Оборона против попытки поглощения в первую очередь заключается в более эффективном управлении. Руководство должно кардинальным образом изменить тенденции, поставившие компанию в такое положение, или, признав свои недостатки, уступить руководство другим.

Когда компания оказывается объектом попытки враждебного поглощения, ее руководство может пойти на принятие оборонительных мер. Тогда при противодействии операции по поглощению могут быть очень дорогостоящими по затратам на профессиональные услуги, рекламу, страхование, выплаты процентов; возможные потери капитала при покупке акций приобретаемой компании так велики, что вероятен отказ покупателя от покупки. Существуют разнообразные методы, которые компания могла бы использовать для отражения нежелательной попытки поглощения, например:

- разделение компании;
- распространение выгодной информации среди акционеров;
- контрпредложение;
- поиск альтернативного покупателя;
- выкуп компании управляющими;
- обращение в антимонопольный комитет;
- перекупка собственных акций;
- переоценка активов;
- продажа или приобретение активов;
- восстановление статуса компании закрытого типа.

Рассмотрим способы использования этих методов более детально.

*Разделение компании.* При выборе этого метода предполагается выделить отдельные части компании в самостоятельные компании и наделить акционеров новыми акциями в каждой вновь созданной компании. Эта мера может повысить рыночную стоимость компании.

*Распространение выгодной информации среди акционеров.* Совет директоров может убедить акционеров в том, что предложенная цена сделки слишком низкая или что

предложение не отвечает долгосрочным интересам акционеров. Директора могут распространить среди акционеров новую информацию, направленную против слияния, например, дать привлекательные прогнозы прибыли, чтобы увеличить ценность акций компании и, таким образом, сделать предложенную цену поглощения менее привлекательной. В случае предложения обмена акций на акции совет директоров может попытаться убедить акционеров в том, что цена акции предлагающей компании искусственно завышена и вряд ли удержится,

*Контрпредложение.* Выдвинуть контрпредложение компании-«хищнице». Это можно сделать только в случае, когда обе компании достаточно близки по размеру. (Поглощение большой компании более мелкой называется «обратным» поглощением.)

*Поиск альтернативного покупателя.* Совет директоров может захотеть найти другую, более подходящую компанию, способную сделать предложение на покупку акций поглощаемой компании. Эта оборонительная тактика, однако, приводит к поглощению намеченной компании и может быть наименее предпочтительным из имеющихся вариантов. Когда находится дружественный покупатель, его иногда называют «белым рыцарем».

*Выкуп компании управляющими.* При выкупе компании управляющими весь бизнес или его часть покупается ее существующей и действующей на момент выкупа командой управления у ее владельцев как действующее предприятие. Для управляющих выкуп компании — это метод самоутверждения в сфере предпринимательской деятельности, а для владельцев — метод изъятия инвестиций.

*Обращение в антимонопольный комитет.* Если намеченная к поглощению компания может вынести предложенное поглощение на рассмотрение антимонопольного комитета, то есть вероятность того, что компания, выступающая с предложением, отзовет его или комитет запретит ей поглощение намеченной компании из-за потенциальной возможности возникновения монополии. И уж, по крайней мере, это обеспечит задержку в осуществлении операции поглощения на время рассмотрения вопроса комитетом.

Законодательства большинства развитых стран предполагают меры по ограничению монополий, так как их деятельность оценивается часто как не соответствующая общественным интересам. Решение в каждом конкретном случае должно приниматься на основании учета как преимуществ, так и недостатков монополий, о которых уместно вспомнить.

*Преимуществами монополий являются:*

- эффект масштаба, обеспечивающий пониженные затраты;
- возможность увеличения расходов на исследования и разработки, ведущая к большим нововведениям и прогрессу;
- более легкий доступ к капиталу.

*Недостатки:*

- высокие цены и сверхприбыли за счет потребителя, которые вызывают противодействие со стороны потребителей и властей;
- жизненно важные ресурсы, контролируемые монополией, могут использоваться не отвечающим общественным интересам образом.

В результате правительство может либо способствовать развитию монополий частных предприятий, либо национализировать жизненно важные отрасли.

*Перекупка собственных акций.* Если компания располагает крупной суммой денежных средств, которым не может найти стоящее инвестиционное применение, она может перекупить часть своих собственных акций, обеспечивая себе тем самым больший контроль.

*Переоценка активов.* Компания, ставшая целью поглощения, может произвести переоценку своих активов в сторону увеличения. Значительно возросшая стоимость активов может дать акционерам новую важную информацию, которая, в свою очередь, заставит их увеличить определяемую ими стоимость акций компании. Это может сделать

приобретение компании более дорогостоящим и, следовательно, менее привлекательным для приобретающей компании.

*Продажа или приобретение активов.* Совет директоров может пожелать распродать определенную часть активов, высоко оцениваемых приобретающей компанией, чтобы сделать поглощение менее привлекательным. Этот маневр иногда называется «продажей сокровищ короны». Однако правила, регулирующие поглощения, в ряде западных стран не позволяют применять подобную тактику, если совет директоров намеренной к поглощению компании знает о предложении поглощения. Возможным вариантом этой оборонительной тактики является приобретение определенных активов, являющихся непривлекательными для приобретающей компании.

*Восстановление статуса компании закрытого типа.* Компания с ограниченной ответственностью открытого типа, акции которой свободно продаются на рынке и достаточно высоко котируются, больше подвержена опасности нежелательного поглощения, чем компания с ограниченной ответственностью закрытого типа, в которой могут устанавливаться ограничения на право трансферта акций. Соответственно, котирующаяся компания может пойти на изменение своего статуса на статус компании с ограниченной ответственностью закрытого типа (например, ЗАО) в качестве защитной меры.

Помимо уменьшения уязвимости для поглощения, статус компании закрытого типа обеспечивает:

- а) снижение общественного контроля;
- б) стабильность состава владельцев компании (что снижает сопротивление реализации стратегии, приносящей владельцам большую прибыль, но лишь в перспективе);
- в) сокращение административного бремени;
- г) усиление прав собственников и контроля.

*Снижение общественного контроля.* Компания открытого типа, особенно если она котируется на фондовой бирже, будет объектом тщательного исследования со стороны инвестиционных аналитиков, финансовых журналистов, руководителей фондовой биржи и широких кругов инвесторов. Некоторые компании предпочитают вести дела в менее открытой манере — особенно когда они связаны с потенциально спорными вопросами или видами деятельности.

*Стабильность состава владельцев компании.* Компании иногда находятся под значительным давлением, заставляющим их добиваться хороших показателей в короткие сроки. Недостижение ожидаемых уровней прибыли может отрицательно сказаться на цене акций. Есть свидетельства того, что цены на акции могут существенно реагировать на непредвиденные квартальные или полугодовые результаты. Когда характер предприятия требует учета долгосрочной перспективы, это может породить проблемы для управляющих, которые вынуждены чувствовать себя обязанными действовать против лучших интересов компании. Компания с ограниченной ответственностью закрытого типа, контролируемая акционерами, состав которых стабилен, делается более восприимчивой к стратегическим переменам.

*Сокращение административного бремени.* Административные и управленческие затраты в котирующейся компании открытого типа могут быть очень высокими. Некоторые компании могут почувствовать, что преимущества от котировки недостаточны для того, чтобы компенсировать подобные затраты.

*Усиление прав собственников и контроля.* Крупный акционер или группа крупных акционеров могут захотеть укрепить свое право собственности и контроль над компанией. Путем превращения компании открытого типа в компанию с ограниченной ответственностью закрытого типа можно ввести ограничения на трансферт акций.

#### 7.4. Разделение компаний

Разделение — это операция, противоположная слиянию, расчленение корпоративной организации на две или более отдельные и независимые организации. Существует ряд причин, по которым из корпорации отделяют дочернюю компанию, например:

- неприбыльна;
- не вписывается в стратегический план;
- подвержена более высокому риску, чем остальные группы компании;
- вероятнее всего, будет процветать как самостоятельная компания.

Частной формой разделения является сокращение капиталовложений (дезинвестиции). Изъятие капиталовложений подразумевает продажу части компании другой компании. Продаваемая часть компании может представлять собой актив, операционный сегмент, товар и т.д. и определяется схемой реконструкции капитала. Схема реконструкции капитала — это схема, по которой компания реорганизует структуру своего капитала. Схема реконструкции может приниматься, когда компания оказывается под угрозой ликвидации или превращения в цель для поглощения.

Почему компания может избрать в качестве формы структурной перестройки изъятие инвестиций? Компания, рассматривающая возможность изъятия инвестиций, может признать этот метод подходящей для себя стратегией по самым различным причинам. К ним относятся:

- обеспечение выживания;
- сосредоточение на основных видах деятельности;
- увеличение стоимости компании;
- сокращение размеров компании.

*Обеспечение выживания.* Убыточная деятельность какой-то части компании может создать для компании финансовые трудности и в экстремальной ситуации поставить под угрозу все предприятие. Из-за этого не исключено предпринятие попыток продать часть компании, занимающуюся этим видом деятельности. Когда компания испытывает финансовые трудности, может возникнуть необходимость в распродаже подразделений компании, занимающихся определенными видами прибыльной деятельности, чтобы получить финансовые средства для структурной перестройки остальной компании.

*Сосредоточение на основных видах деятельности.* Компания может почувствовать, что для нее более прибыльным было бы сосредоточиться на определенных ключевых видах деятельности, в которых она располагает конкурентными преимуществами, а не ввязываться в широкий спектр направлений деятельности, распыляя тем самым свои усилия. Это может заставить компанию распродать свои определенные сегменты, чтобы сократить до установленных ключевых видов деятельности.

*Увеличение стоимости компании.* Конгломератная компания может иметь низкие и даже малопривлекательные показатели по ценам на акции в течение некоторого периода времени. Причина, очевидно, в том, что инвесторы не полностью оценили разрабатываемый вид деятельности, или в том, что они не верят в способность управляющих конгломерата полностью использовать потенциал отдельных компаний объединения или активов, находящихся под их контролем. В любом случае акции не будут иметь ожидаемой цены, и, вероятно, будет лучше распродать часть компании и более прибыльно вложить вырученные средства.

*Сокращение размеров компании.* Для большой компании может оказаться трудным контролировать разнообразные виды деятельности при неповоротливости в принятии решений. Она также может быть обременена большими административными затратами. Если компания сокращается в размерах, она, вероятно, сможет значительно сократить свои накладные расходы и быстрее реагировать на потребности рынка.

## **Итоги и выводы**

Слияние означает переход суммарных операций и активов двух или нескольких компаний под контроль руководства новой компании, находящейся в совместном

владении акционеров исходных компаний. Приобретение означает, что компания получает контроль над другой путем приобретения контрольного пакета акций с правом решающего голоса. Слияния принимают следующие формы: горизонтальная интеграция; вертикальная интеграция; диверсификация.

Выделяются **оборонительные и наступательные мотивы слияний и приобретений**. Основными оборонительными мотивами для **горизонтальной интеграции** являются следующие: *эффект масштаба; устранение избыточных мощностей; поддержание цены; устранение конкуренции; достижение роста; приобретение управления; приобретение преимуществ в патентной, исследовательской и других сферах*. Основными оборонительными мотивами для **вертикальной интеграции** являются следующие: *обеспечение постоянных поставок; контроль поставок конкурентов; защита рынков сбыта; ограничение конкуренции и контроль цен*.

Оборонительные мотивы для диверсификации включают в себя следующие меры: распределение делового риска; уменьшение циклической нестабильности; замена вида деятельности, переживающего спад.

Выделяются следующие наступательные мотивы: политика агрессивного роста; освобождение от активов; финансовые возможности; личные обстоятельства.

Мотивы для компаний, ожидающих поглощения, являются следующие: низкая прибыль или ее отсутствие; некомпетентное управление; дефицит оборотных средств; нехватка инвестиционных возможностей; желание части владельцев ликвидировать все или часть своих пакетов акций.

В случае сопротивления приобретению могут приниматься следующие меры: разделение компании; распространение выгодной информации среди акционеров; контрпредложение; поиск альтернативного покупателя; выкуп компании управляющими; перекупка собственных акций; переоценка активов; продажа или приобретение активов; восстановление статуса компании закрытого типа; снижение общественного контроля.

Противоположной слиянию является операция разделения компании. Ее применение целесообразно при следующих условиях: группа компании неприбыльна; она не вписывается в стратегический план; она подвержена более высокому риску, чем остальные группы компании; группа, вероятнее всего, будет процветать как самостоятельная компания.

## Контрольные вопросы и задания

1. В каких случаях целесообразно использовать стратегии слияния и приобретения компаний?
2. Какие оборонительные меры против слияний могут использовать корпорации?
3. Какие наступательные меры применяются для осуществления слияний и приобретений?
4. Каковы основные тактические приемы сопротивления приобретению?
5. Какие преимущества дает восстановление статуса компании закрытого типа?
6. В каких случаях целесообразно применение стратегии разделения компании?

## Литература

- Ансофф И.* Новая корпоративная стратегия. СПб., 1999.  
*Дойль П.* Менеджмент: стратегия и тактика. СПб., 1999.  
*Портер М.* Конкуренция. М., 2000.  
Реструктурирование предприятий: рациональная система бизнес-единиц. /Серия «Искусство управления приватизированным предприятием». М., 1996.  
*Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж.* Стратегический менеджмент. М., 1998.  
*Фатхутдинов Р. А.* Стратегический менеджмент. М., 1997.  
*Johnson G., Scholes K.* Exploring corporate strategy. L., 1997.

## СТРАТЕГИИ МЕЖДУНАРОДНОГО

### развития корпораций

Начиная с 1980-х годов глобальная конкуренция становится столь важным фактором развития мировой и национальных экономик, что она начинает решающим образом влиять на стратегическое планирование и управление не только в крупнейших транснациональных корпорациях (ТНК), но и в компаниях, которые традиционно ориентировались на национальный рынок. Компании прямо или косвенно (через интересы своих стейкхолдеров) включаются в процессы, протекающие в международном бизнесе.

Международный бизнес во многом схож с национальным бизнесом, однако имеются и существенные различия, которые необходимо принимать во внимание для успешной реализации международных стратегий. Главная проблема — преодоление различий национальных культур, которые проявляются в особенностях ведения дела. Международный бизнес работает в странах с разной культурой, поэтому одни и те же формальные параметры начала бизнеса (объем привлеченного капитала, численность служащих, производственные фонды, методы стимулирования производительности и т.п.) могут при реализации в разной культурной среде давать различные результаты. Особенно это различие важно для бизнеса в России и его выхода на международный рынок, так как опыт международной деятельности большинства российских компаний ограничен относительно узкими временными рамками.

#### 8.1. Причины выбора международных стратегий

Существует множество причин, почему организация может разрабатывать международный вариант стратегического развития. Известный американский теоретик менеджмента П. Коттер (1980) объединил их в две группы факторов, которые определяют, будет ли для компании привлекательным международный вариант развития бизнеса или нет.

**Факторы выталкивания.** Они порождаются недостатком возможностей для развития бизнеса на местном рынке в связи с низкими ценами на продукцию или ограничениями со стороны правительства (например, антимонопольное законодательство) и часто являются причиной обращения компании к изучению возможностей деятельности на международных рынках.

**Факторы втягивания.** Они возникают при существовании за рубежом лучших условий для развития бизнеса.

Г. Луффман и др. (1990) проводят разграничения между *первичными* и *вторичными* мотивами, вызывающими интерес к международной деятельности.

*Первичные мотивы* включают в себя ориентированные на зарубежный рынок вложения, ведущие к снижению затрат, а также вертикальные зарубежные вложения, направленные на снижение расходов на сырье или другие основные ресурсы на входе. Решения по иностранным инвестициям редко принимаются с одной целью — более вероятно, что это могут быть смешанные мотивы.

*Вторичные мотивы* могут включать следующее: ситуацию с возможностями инвестирования в своей компании, реакцию фирмы на внешние условия среды, такие как трудности снабжения рынка другими способами.

При планировании международной деятельности на первых этапах компании надо очень внимательно относиться к риску, связанному с зарубежными вложениями, а что касается небольших компаний, то для них необходимы серьезные стимулы даже для того, чтобы только начать рассматривать возможность интернационализации собственного бизнеса. Эти стимулы могут быть как внутренними, так и внешними и обычно вызывают

действия, включающие мероприятия по сбору информации в другой стране, тщательный учет всех международных факторов перед принятием решения и четкого определения целей деятельности. Таким образом, при разработке и реализации международной стратегии компания должна быть готова к столкновению с трудностями и иметь достаточное количество ресурсов, в том числе и административных, чтобы их преодолеть. Типичные трудности:

- проблемы в решении того, насколько разными и какими должны быть продукты (услуги), чтобы стать привлекательными для различных иностранных рынков;
- сложности в переводе валюты и курсах обмена валют;
- вопросы, связанные с предсказанием затрат и прибыльности, так как они основываются на прогнозировании движения курсов валют, а неправильное прогнозирование может стоить очень дорого;
- воздействие различных культур, что может создать значительные управленческие проблемы, особенно в случаях, если существует практика перехода управляющих из страны в страну;
- проблемы при выборе стратегий структуры управления организации;
- вопросы с ценообразованием при внутрифирменном обмене полуфабрикатами и другими продуктами, произведенными в разных странах, а также трудности в измерении прибыльности или убыточности различных подразделений;
- проблемы с налогами: компания при осуществлении переводных процедур;
- присутствие политического риска, связанного с вероятностью того, что зарубежные вклады предприятия могут быть скованы политикой правительства страны-хозяина. Этот вопрос должен быть проанализирован очень внимательно.

## **8.2. Направления международного стратегического развития**

Мы уже рассмотрели стратегии внутреннего и внешнего роста. Они все могут включать в себя международные измерения. Однако существует ряд специфических стратегических альтернатив развития, которые используются в международном контексте. Мы рассмотрим следующие:

- дочернее предприятие в полной собственности;
- совместное предприятие;
- лицензирование;
- договор о франшизе (франчайзинг);
- оффшорное производство;
- экспорт и импорт.

### **Дочернее предприятие в полной собственности**

Этот тип международной стратегии определяется как создание зарубежного предприятия, которое полностью принадлежит и контролируется транснациональной компанией (ТНК). Это дочернее предприятие бывает, как правило, частью формальной структуры организации. Оно требует прямых вложений капитала и трудовых ресурсов. В основном здесь существуют два варианта развития:

- создание предприятия на пустом месте — образование новых предприятий в иностранном государстве;
- частичное или полное поглощение зарубежных предприятий или их активов.

Можно привести ряд аргументов как в пользу того, так и другого варианта международного развития.

*Создание предприятия на пустом месте:*

- может стать более дешевой формой прямого проникновения, так как контроль за размерами и уровнем вовлечения более интенсивен;

- наиболее подходящее для малых фирм, которые имеют ограниченные финансовые ресурсы;
- целесообразно, когда нет желания унаследовать проблемы приобретаемой национальной фирмы (фабрики, завода и пр.);
- может быть разработано так, чтобы включать наиболее современные методы и технологии производства;
- не составляет проблемы с выбором места для внедряющейся фирмы и может быть найден участок с минимальной стоимостью;
- поддерживают правительства в странах внедрения, поэтому возможно предоставление субсидий или налоговых скидок.

#### *Поглощение:*

- позволяет осуществить быстрое проникновение на иностранный рынок;
- дает гораздо более быструю отдачу на используемый капитал;
- может предупредить действия фирмы-конкурента;
- помогает избежать ряда кросс-культурных, юридических и управленческих проблем;
- позволяет приобрести ключевые активы; такие как управленческие навыки, торговые марки или сети распределения;
- не нарушает существующего конкурентного соотношения в стране-хозяине.

Часто такие меры предпринимаются небольшими организациями. Были приведены два перечня аргументов, однако следует отметить ряд потенциальных недостатков поглощения: трудность оценки стоимости активов, которые приобретаются, а они включаются в расходы; вопрос обеспечения новых активов и существующих операций фирмы; проблемы в связи с интегрированием ранее независимого подразделения в более крупную организацию.

## **Совместное предприятие**

Совместное предприятие базируется на соглашении, согласно которому два или более партнеров владеют и управляют зарубежным предприятием. Это предприятие обычно размещается в родной стране одного из партнеров.

Существует ряд причин, по которым компания считает выгодным создать совместное предприятие:

- экономия финансовых вложений обоих партнеров и снижение затрат;
- быстрое завладение каналами распределения, что уменьшает расходы на маркетинг;
- сохранение независимости двух сторон.

Структура совместных предприятий бывает двух типов.

*Недолевые совместные предприятия.* Это предприятия, в которых одна группа предоставляет услуги другой. Группа, предоставляющая услуги, обычно занимает более сильные позиции в управлении совместным предприятием, чем другая, однако подобная форма не очень широко распространена.

*Долевые совместные предприятия.* Такие предприятия предусматривают обоюдные финансовые вложения, производимые в деловое предприятие многонациональной компанией и местным партнером. В данном случае существует множество вариаций с точки зрения вложения финансов, передачи технического и другого опыта.

Совместные предприятия обеспечивают участникам бизнеса ряд преимуществ.

- Партнеры могут дополнять друг друга и благодаря этому снижать риск, связанный с ведением бизнеса; примером может быть маленькая компания, которая обладает технологией, но не имеет производственных мощностей. Она, наиболее вероятно, войдет в соглашение с другой компанией, которая такими мощностями располагает.

- Фирма, имеющая ограниченные денежные средства, но значительный международный опыт, может составить команду с компанией, у которой достаточно средств, но мало опыта.
- Обеспечение быстрого доступа к сетям распределения.
- Высокая адаптивность, поэтому их создание является часто используемым средством организации предпринимательства в странах с формируемой рыночной экономикой (например, в России, странах СНГ и Восточной Европы).

## **Лицензирование**

Это соглашение, по которому компания получает возможность производить продукт (услугу), разработанный кем-то и защищенный патентом. В типовом случае сторона, продающая лицензию, предоставляет разрешение другой стороне использовать патент, торговую марку или патентованную информацию в обмен на лицензионные платежи. Продажа обычно ограничивается пределами конкретного географического района, а также существует ограничение соглашения по времени. Компания, которая предоставляет лицензию, называется лицензиаром, а которая приобретает ее — лицензиатом. Компании, которые расходуют значительные суммы на исследования и разработки, скорее всего, будут лицензиарами, а те, которые этого не делают, будут выступать в роли лицензиатов.

Существует множество ситуаций, когда может использоваться лицензирование.

1. Если продукт находится в стадии зрелости своего жизненного цикла, конкуренция сильна и норма прибыли уменьшается. Маловероятно, что компания захочет тратить деньги для проникновения на иностранные рынки с этим продуктом.
2. Там, где иностранным правительствам требуются значительные прямые вложения в страну. Компания может избежать постоянных прямых затрат, передав лицензию фирме, которая уже находится там.
3. В случае если лицензиаром является малая инновационная фирма, которой недостает финансовых и управленческих ресурсов.
4. Когда лицензирование может быть очень эффективным методом сбыта услуги в случае наличия барьеров для доступа.

Лицензирование также не лишено своих проблем. Приведенный ниже список освещает некоторые наиболее специфичные из них:

1. Лицензирование предполагает значительные расходы на контроль.
2. Существует необходимость обеспечить использование лицензиатом технологии определенным образом.
3. Лицензиар часто сталкивается с риском создания подобного товара конкурентом.
4. Сложным является определение преимущества, которое передается вместе с лицензией, и, следовательно, стоимость лицензии.
5. Может и не существовать фирмы, которая с выгодой может воспринять знание — это препятствие наиболее характерно для развивающихся стран.
6. Покупатель (лицензиат) часто детально не знает, что он приобретает, пока не получит лицензию.
7. Расширенное производство лицензиата может вылиться в меньшую отдачу с патента там, где масштабы деятельности уменьшаются.
8. Лицензиар предоставляет лицензиату определенные территории для продаж на время действия контракта; однако если соглашение не отвечает ожиданиям сторон, достижение новых соглашений может обойтись дорого.
9. Могут возникать вопросы, связанные с переводом средств, например, в случаях ограничения контроля обмена валюты, отказов в оплате и т.п.

### **Договор о франшизе (франчайзинг)**

Договор о франшизе может принимать множество форм, но в своей основе представляет деловое соглашение, по которому одна сторона разрешает другой вести

деятельность, используя ее товарный знак, логотип, продукцию, а также методы ведения операций в обмен на вознаграждение. Если лицензирование связано с производственным компонентом деятельности, то договор о франшизе связан со сбытом.

Часто франшиза используется в розничной торговле, работе закусочных, гостиничном деле и широко применяется в международном масштабе (например, *McDonald's*). Договор о франшизе обычно требует выплаты вознаграждения вперед, а затем процентов с прибыли. В обмен на это предоставляющий привилегию обеспечит необходимую помощь и в некоторых случаях может требовать закупки товаров или поставок, чтобы поддерживался уровень качества.

Договор о франшизе дает ряд выгод, в частности:

- обеспечивает предоставляющего франшизу притоком дохода, а ее получившего — товаром (услугой) и маркетинговым комплексом, обеспечивающим быстрое развитие рынка;
- позволяет компании быстро расти в нескольких местах без значительных вложений капитала, который мог бы понадобиться, если бы компания росла иным способом;
- устраняет часть потребностей в развитии управленческих навыков, необходимых для того, чтобы справиться с большой распыленной организацией;
- является подходящей стратегией для вовлечения в нее малых фирм, при этом риск значительно меньше, чем при независимом начале дела.

Существует несколько факторов риска, связанных с договором о франшизе. Сюда входят проблемы контроля качества, плохие показатели собственной сети розничной торговли и в конкуренции с другими торговыми организациями, получившими франшизу.

## Оффшорное производство

Оффшорное производство означает, что одна стадия производственного процесса размещается за рубежом для того, чтобы уменьшить затраты. Оффшорная фирма обычно размещается в стране с невысокой стоимостью рабочей силы, а конечный продукт продается на внутреннем рынке страны, в которой зарегистрирована корпорация. Это довольно распространенная стратегия в области, например, электроники и текстиля.

Оффшорное производство целесообразно использовать в случаях, когда:

- продукция требует значительных затрат из-за больших объемов неквалифицированного труда;
- вес продукции относительно мал в сравнении с ее стоимостью — это необходимо для снижения расходов;
- в стране, выбранной для производства продукции, низкие тарифы на сырье и энергию;
- продукция стандартизирована и имеет стандартный производственный процесс.

Оффшорное производство обычно имеет следующие преимущества:

- может являться источником значительного конкурентного преимущества;
- существенно облегчается решение управленческих задач, которые обеспечивают стандартизацию продукции и процесс производства;
- для организации оффшорного производства существует большое количество стран;
- процесс управления может осуществляться на значительных расстояниях с помощью электронной связи, которая намного облегчает его.

## Экспорт и импорт

Участие в экспортно-импортных операциях часто является единственным выбором для малой фирмы, которая стремится выйти на международный рынок. Это также вариант для более крупных компаний, которые хотят прорваться на международный рынок с минимальным объемом вложений. Выделяются три важных элемента, определяющих успех в области экспорта:

- наличие в организации специалистов по экспортным продажам;
  - необходимость концентрации компании на ее важнейших иностранных рынках, а не реализация стратегии нескоординированных продаж за границу;
  - необходимость тщательного выбора, подготовки и контроля иностранных посредников и обеспечения наличия эффективной обратной связи с иностранным рынком.
- Отметим основные преимущества и недостатки экспортно-импортного варианта международной стратегии.

*Преимущества:*

- относительно дешевый и не обремененный высокими рисками метод продажи товара за рубеж;
- наличие широкого спектра услуг для компании, которая не обладает специалистами и опытом;
- работа с документацией и иностранной валютой может проводиться экспертами;
- стратегия, открытая для компании любых размеров;
- финансовую помощь по этому варианту могут оказать более подготовленные банки.

*Недостатки:*

- возможны значительные затраты на адаптацию производства?
- постоянные затраты при продажах в небольших объемах могут быть достаточно значительными;
- если иностранный дистрибьютер работает плохо, фирма не всегда может отказаться от его услуг, так как в некоторых странах существуют строгие законы, создающие препятствия для прекращения отношений с ним;
- может существовать необходимость прямых вложений в маркетинговые структуры без пропорциональных вложений в производственные мощности;
- сама компания на иностранном рынке слабо представлена.

Это всего лишь переходная стратегия, однако большее вовлечение в международный бизнес требует дополнительной подготовки.

### **8.3. Международные стратегии и финансовое планирование**

Международная деятельность оказывает значительное воздействие на процесс финансового планирования в организации, и имеется целый ряд вопросов, с которыми она может столкнуться на пути интернационализации бизнеса. Проблемы, которые могут возникнуть в финансовом планировании, — это часть перечисленных выше трудностей при разработке и реализации международной стратегии:

- недостаточное количество для международной деятельности денежных средств;
- непостоянство обменных курсов валют;
- переоценка валют;
- национальные особенности налогообложения;
- проблемы вывоза денежных средств из страны-хозяина;
- проблемы цен при внутрифирменной передаче;
- оценка показателей иностранных дочерних фирм.

Рассмотрим каждую из этих проблем и их решение более подробно.

*Недостаток денежных средств.* В прошлом, когда компании становились международными, для увеличения денежных средств на деятельность за рубежом обычно опирались на местные источники. Однако появление глобального финансирования в большинстве своем положило конец этой практике. В настоящее время общепризнано, что перевод денежных средств из одной страны в другую или же взятие денег в долг на международном валютном рынке часто менее дорогой способ, чем заимствования из местных источников. Дифференцированная в мировом масштабе стоимость денег

позволяет компаниям снижать цену получения капитала и сокращать масштабы использования внутренней задолженности (например, в том случае, когда дочерняя компания берет средства в долг у материнской компании, можно более гибко использовать денежные средства). Однако существует потребность в том, чтобы каждая дочерняя компания адаптировалась к местной финансовой практике и финансовым организациям. Основные трудности связаны с объединением местных дочерних компаний в общий консолидированный баланс. Существуют также проблемы с переводом денежных средств. И те, и другие могут привести к дополнительным расходам.

*Непостоянство обменных курсов валют.* Это составляет определенную проблему. Однако многие многонациональные компании покупают валютные опционы, гарантирующие конвертируемость по определенной цене. Другие компании разработали стратегии встречной торговли, при которых они получают товары в обмен на валюту или взамен валюты получают товар и продают его, получая деньги где-нибудь в другом месте.

*Переоценка валют.* Это поистине головная боль для международной компании. Они подвержены ей в связи с большим объемом обменных сделок на биржах, а также из-за того, что на их чистые активы в различных валютных областях оказываются всевозможные влияния. Все это приводит к тому, что многие компании вводят практику валютного страхования, которая разработана, чтобы свести до минимума влияние колебаний обменного курса.

*Национальные особенности налогообложения.* Это та проблема, с которой придется столкнуться в любых процессах финансового планирования, проводимого с международными целями. Компании могут пытаться уменьшить выплаты налогов, когда это только возможно; они могут стараться обеспечить освобождение своих прибылей от налогообложения, могут заключать соглашения о двойном налогообложении и т.д. Однако все еще существует значительная степень неопределенности в связи с воздействием многих факторов.

*Проблемы вывоза денежных средств из страны-хозяина.* Компании стараются обойти эту единственную в своем роде проблему введением широкого набора политических средств и процедур, таких как:

- выплата головной компании дивидендов с налогообложением их источника;
- применение лицензионных платежей и гонораров управляющим материнской компании, которые освобождаются от налогообложения в стране-хозяине;
- выплата займов и процентов внутри компании.

*Проблемы цен при внутрифирменной передаче.* Данная проблема обычно включает манипулирование внутренними товарами и услугами, разработанное для того, чтобы денежные средства перемещались по всему миру. Оно может иметь несколько специфических задач, включая:

- максимизацию прибыли после налогообложения;
- перевод денежных средств в тех случаях, когда имеются изменения в паритетах валют;
- необходимость избежать правительственных ограничений;
- организацию контроля за иностранными дочерними компаниями;
- воздействие на заявленные показатели прибыли.

Эта не простая для реализации система предполагает значительные затраты и множество бумажной работы. При этом существует возможность ошибок, которые могут очень дорого стоить международной компании.

*Оценка показателей иностранных дочерних фирм.* Эта проблема связана с существованием различных режимов налогообложения и торговли. Хотя компания может решить, что каждая из дочерних фирм должна иметь одни и те же стандарты финансовых показателей, явно существует необходимость принимать во внимание вопросы ценообразования при внутрифирменной передаче и местные условия.

## Итоги и выводы

Существует ряд причин обращения компаниями внимания к возможностям международного бизнеса. Основными из них являются следующие: *факторы выталкивания*, или ограниченные возможности развития на национальном рынке; *факторы втягивания*, или появление привлекательных перспектив для интернационализации бизнеса.

Международный бизнес сталкивается с рядом серьезных трудностей: вопросы и решения того, какими и насколько разными должны быть продукты (услуги), чтобы быть привлекательными для различных иностранных рынков; возможные проблемы с курсами и переводами валют; неопределенности, связанные с предсказанием затрат и прибыльности; создание значительных управленческих проблем; воздействие различных культур; сложности выбора оптимальной структуры для международного бизнеса, налогообложения и ценообразования; часто высок политический риск.

Наиболее известные направления международного стратегического развития: дочерние предприятия в полной собственности; совместное предприятие; лицензирование; договор о франшизе; оффшорное производство; экспорт и импорт.

Специфика финансового планирования определяется следующими проблемами: непостоянство обменных курсов валют; переоценка валют; национальные особенности налогообложения; возможные трудности с вывозом денежных средств из-за рубежа; проблемы цен при внутрифирменной передаче; проблемы оценки показателей иностранных дочерних фирм.

## Контрольные вопросы и задания

1. Перечислите основные причины, по которым компании выбирают стратегии международного развития.
2. С какими трудностями сталкиваются компании, избравшие стратегии международного развития?
3. Охарактеризуйте некоторые стратегии, используемые в международном контексте.
4. Проанализируйте значение финансового планирования международных вариантов развития.

## Литература

- Анисимов О. С.* Новое управленческое мышление: сущность и пути формирования. М., 1991.
- Дэниэлс Д., Радеба Л.* Международный бизнес. М., 1994.
- Коно Т.* Стратегия и структура японских предприятий. М., 1987.
- Международный менеджмент /Под ред. С. Э. Пивоварова и др. М.; СПб., 2000.
- Основы внешнеэкономических знаний /Под ред. И. П. Фаминского. М., 1990.
- Портер М.* Международная конкуренция. М., 1993.
- Степанов М. В.* Стратегия хозяйственного поведения корпораций США. М., 1990.
- Шамхалов Ф. И.* Американский менеджмент: теория и практика. М., 1993.
- Kotter P.* Marketing management: analysis, planning and control. Englewood, 1980.
- Luffman G. et al.* Business policy: an analytical introduction. L., 1990.
- Wheelen T., Hunger J.* Strategic management and business policy. N.Y., 1992.

## Глава 9

### Антикризисные стратегии корпорации

**Антикризисные стратегии — это стратегии, оптимизирующие поведение корпораций в условиях спада в отрасли, устойчивого снижения основных финансовых показателей деятельности корпорации и угрозы банкротства. Они включают комплекс мер в области планирования, управления персоналом, финансов, взаимоотношений с группами поддержки, а также юридических и других мероприятий с целью обезопасить фирму от угрозы банкротства или существенного спада и создать условия для поворота к оздоровлению корпорации. Спад в производственных, финансовых и других важных показателях, определяющих эффективность действия фирмы на рынке, носит закономерный, детерминированный характер; его причины можно исследовать и сделать соответствующие коррективы в стратегии поведения, смягчающей последствия спада.**

### **9.1. Объяснение причин спада в отрасли или корпорации**

Анализ ситуации, угрожающей кризисом, начинается с отраслевого анализа: необходимо выяснить, определяются ли причины спада в корпорации ее индивидуальным поведением или являются следствием более общих причин, вызвавших спад в отрасли в целом. Обычно ответ на последний вопрос известен или его легко найти из данных, публикуемых в прессе или Интернете, которые отражают динамику отраслевого развития.

Сначала необходимо определиться, что понимается под спадом в отрасли. В самом общем представлении *спад* — это такая ситуация, когда спрос ниже, чем максимальный объем производства. Экономическая теория утверждает, что результатом этой избыточной мощности в отрасли является возникновение в ней определенной системы действий. Эти действия разрабатываются с целью увеличения объема продаж, чтобы поддерживать использование производства в полном объеме. Все это может выражаться в форме войны цен. Также вероятно, что компании будут покидать эту отрасль, так как предельный (маржинальный) производитель более не может действовать с выгодой.

Причины спада можно разделить на *внешние* и *внутренние*. Приведем список наиболее распространенных.

*Внешние факторы:*

- изменения технологий;
- изменение социальных ценностей или моды;
- насыщение конкретных сегментов рынка;
- действия конкурентов;
- изменения в структуре отрасли;
- снижение отраслевых продаж.

*Внутренние факторы:*

- плохое управление;
- недостаточный финансовый контроль;
- недостаточные усилия в области маркетинга;
- неудачные приобретения и слияния;
- слабое управление производством (операциями);
- чрезмерное расширение торгово-промышленной деятельности;
- недостаточно просчитанные вклады в крупные проекты.

Рассмотрим их более подробно.

## **Внешние факторы**

*Изменения технологий.* Новый технический процесс или новый продукт может быть причиной упадка существующей продукции. Новый продукт другой фирмы может превосходить уже существующий, отвечая более широкому кругу потребностей покупателей.

*Изменение социальных ценностей или моды.* Эти факторы могут привести к значительному спаду производства. Так, например, снижение уровня рождаемости

вызовет снижение спроса на товары для детей. Точно так же перемены в моде в значительной степени будут воздействовать на рынок одежды и товаров для досуга.

*Насыщение конкретных сегментов рынка.* Многие компании концентрируются на определенных сегментах рынка, которые часто ограничены географическими рамками, и со временем эти сегменты насыщаются. Производители таких товаров, как телевизоры, бытовая техника и т.п., испытывают на себе подобную проблему. В то же время степень насыщения зависит от демографических изменений, в частности от темпов роста населения региона.

*Действия конкурентов.* Концентрация и характер конкуренции в данной сфере производства будут важнейшими определяющими факторами прибыльности фирмы. Уровни затрат ключевых конкурентов на рекламу и продвижение товаров могут серьезно влиять на прибыльность, как минимум, в течение короткого промежутка времени.

*Изменения в структуре отрасли.* Они могут также влиять на уровни прибыльности. Действия, подобные слияниям, могут поставить другую компанию в очень невыгодное положение.

*Снижение отраслевых продаж* является важной вероятной причиной кризиса. Оно может происходить из-за экономического спада или же быть долгосрочной тенденцией. Исследование темпов падения продаж и его причин дает важную информацию для определения способов борьбы с кризисом.

## Внутренние факторы

*Плохое управление.* С. Слаттер (1984) определяет пять его признаков:

- 1) авторитарность;
- 2) соединение функций председателя правления компании и исполнительного директора при отсутствии эффективной наблюдательной комиссии;
- 3) неэффективный совет директоров;
- 4) пренебрежение управляющих основными направлениями деятельности;
- 5) недостаток управленческих навыков у топ-менеджеров.

*Недостаточный финансовый контроль.* Спаду способствует слабость систем информации, предоставляющих данные о затратах, сметах, движении денежных средств и т.п. Слаттер выявил четыре общих проблемы:

- 1) неудачно разработанная система управленческого учета, которая дает неправильную или несоответствующим образом представленную информацию;
- 2) слабое использование реально полученной информации;
- 3) неудачная структура организации, препятствующая контролю;
- 4) плохая система распределения накладных расходов.

*Недостаточные усилия в области маркетинга.* Подобная ситуация может возникнуть в случае неудачно составленного плана сбыта, отсутствия его концепции, недостатка информации по исследованию рынка и т.п.

*Неудачные приобретения и слияния.* Компании, проводящие политику приобретений, могут не получить отдачи, что способствует быстрому спаду. Вероятнее всего, это произойдет в случае, если приобретение является не связанным с основной деятельностью компании и не обеспечивает синергию.

*Слабое управление производством (операциями).* Компании, находящиеся в стадии спада, часто сталкиваются с проблемами в своей производственной деятельности. В частности, они могут иметь слишком нерациональную структуру затрат. Это может происходить из-за плохих служебных отношений, неэффективных методов производства или слабой подготовки рабочих.

*Чрезмерное расширение торгово-промышленной деятельности.* Многие небольшие компании страдают от проблемы чрезмерного расширения операций. Часто это проявляется в том, что уровни прибылей от увеличения оборота слишком незначительны с тем, чтобы покрыть займы, взятые для обеспечения расширения.

*Недостаточно просчитанные вклады в крупные проекты.* Инвестирование больших средств в крупные проекты нередко приводит к снижению прибыльности или банкротству. Крупный проект (к таким относятся значительные капиталовложения в новый продукт или процесс, широкая кампания в области маркетинга и т.п.) может поглотить значительные суммы средств компании.

## **9.2. Признаки спада в компании**

Признаки спада зачастую обнаружить гораздо легче, чем лежащие в их основе причины. Набор этих признаков может быть уникальным для каждой компании, однако можно выделить наиболее характерные и часто встречающиеся:

- падение прибыльности, которое отражается в снижении прибыли до налогообложения или как процента от продаж либо в снижении ROI (прибыли на капиталовложения);
- падение удельного объема продаж в сравнении с существующими в отрасли; этот показатель может измеряться в продажах на одного работающего, продажах на квадратный метр площади фабрики, на единицу производственных мощностей и т.п.;
- возрастание уровня финансовой зависимости в связи с постоянно возрастающей задолженностью;
- проблемы ликвидности в текущих и срочных показателях, а также проблемы с запасами, дебиторами и кредиторами;
- уменьшение доли рынка; что свидетельствует о том, что компания на данном рынке неконкурентоспособна.

## **9.3. Факторы, определяющие выбор стратегии восстановления**

Существует множество факторов, определяющих тип стратегии восстановления, которая должна быть реализована. Их можно разделить на факторы **внешнего** окружения и **внутренние** факторы. Рассмотрим подробнее обе группы факторов.

## **Факторы внешнего окружения**

Их можно классифицировать как те, которые связаны с характеристиками спроса и предложения. Основные характеристики спроса связаны с покупателями и товарами.

### **Характер спада**

Основным фактором является характер спада в спросе на товар. Медленный это или быстрый спад? Устойчив он или непостоянен? Ответы на эти вопросы в значительной степени будут влиять на выбор стратегии.

#### *Структура отрасли*

Важными факторами являются количество конкурентов и масштабы их деятельности, а также относительная доля принадлежащего им рынка. Несколько крупных покупателей могут также оказать значительное давление на отрасль.

#### *Стабильность цен*

Падающие или нестабильные цены являются неблагоприятной характеристикой отрасли и ставят сложные проблемы при выборе подходящих стратегий.

#### *Индивидуализация продукции*

Товары, достигшие стадии спада в своем жизненном цикле, часто обладают слабо воспринимаемыми отличительными чертами. Это ведет к усложнению стратегического управления. Индивидуализация же продукции обеспечивает дополнительные стратегические возможности.

#### *Сегменты спроса*

Существование различных сегментов имеет большое значение, потому что, вероятнее всего, будут существовать сегменты спроса, в которых спад идет

различающимися темпами. Характеристики предложения имеют отношение к компаниям, которые производят и поставляют товар или услугу, формирующие данную отрасль. Основные факторы предложения включают:

- Уровень избыточной мощности. Он связан с темпом спада, но также определяется ростом производительности и темпом, с которым компании уходят из отрасли. Высокие уровни избыточных мощностей неблагоприятны. Однако ситуация может быть изменена в сегменте, где действует компания.

- Вертикальная интеграция. Когда фирмы в пределах отрасли производства интегрированы вертикально, они менее охотно покидают данную отрасль. Подобная характеристика является непривлекательной в контексте борьбы со спадом в отрасли.

- Структура отрасли. Есть основания предполагать, что отрасль с несколькими крупными поставщиками и значительной долей рынка более системно сможет бороться со спадом спроса, чем отрасль, включающая значительное количество небольших поставщиков.

- Принадлежность компании. Если компания принадлежит крупной корпорации, то ключевые стратегические решения, вероятнее всего, будут приниматься на систематической и объективной основе. Скорее всего, это выльется в быстрое решение о закрытии или изъятии вложений. В случае с небольшой самостоятельной компанией доминирующим может стать ее желание выжить любой ценой.

- Характеристики активов. Компании, на счетах которых активы учтены по значительно большей цене, чем они реально будут оценены в случае продажи, вряд ли захотят выйти из отрасли. Так же будут обстоять дела в случае, если активы имеют мало альтернативных вариантов использования.

## Внутренние факторы

Существует несколько факторов. Рассмотрим ключевые.

*Позиция менеджеров.* Характер осознания менеджерами особенностей отрасли производства и их реакция на эти особенности имеют большое значение при определении того, каким образом они будут справляться со спадом. Менеджеры привыкают к определенным, хорошо им известным товарам и рынкам. Это может привести к провалу попыток внушить им необходимость видеть меняющиеся обстоятельства и действовать для приспособления к ним.

*Положение с затратами в отрасли.* В отрасли, находящейся на спаде, может наступить стадия, когда производитель с наиболее высокими затратами будет вынужден ее покинуть, так как, когда цены снижаются, его прибыль падает до отрицательных величин. В этом случае производители с меньшими затратами получают значительное преимущество.

*Доля рынка.* Компания, имеющая большую долю рынка, лучше справится со спадом. Это правило применимо как ко всей отрасли, так и к отдельным ее сегментам.

Сможет ли компания оправиться от спада? Для ответа на вопрос необходимо рассмотреть такие факторы, как причины спада, степень остроты кризиса, отношение групп поддержки и т.п. Компания может выйти из спада скорее, если существует одна, а не несколько его причин, если кризис мягкий, а не острый и т.д. На рис. 10 представлены факторы, которые определяют возможность выхода из спада. На рисунке представлены две группы факторов: способствующие выходу из кризиса и препятствующие выходу. Чем большее число благоприятствующих выходу факторов действует, тем более вероятно смещение прогнозируемой ситуации от выживания к устойчивому оздоровлению. И наоборот, чем больше действует факторов, препятствующих выходу, тем более вероятно движение от выживания в течение короткого промежутка времени к банкротству.

### 9.4. Способы увеличения поступления денежных средств

Успех антикризисного управления часто решающим образом зависит от наличия денежных средств, необходимых для осуществления антикризисных действий. Меры по увеличению потока денежных средств могут быть эффективными лишь при установлении системы контроля, предполагающей на период действия антикризисных программ проведения ежедневной сверки баланса денежных средств, еженедельного или даже ежедневного утверждения расходов высшим руководством и передачи прав по выделению денежных средств в руки одного или двух менеджеров высшего звена (чаще всего руководителю организации, если он возглавляет реализацию антикризисной стратегии). Если угроза кризиса определяется общеэкономической обстановкой в стране (как это было перед кризисом финансовой системы в августе 1998 г. в России), необходимо изменить некоторые аспекты взаимоотношений с банками, а именно:

← Выход из спада невозможен → ← Выход из спада возможен →



- Множество причин спада
- Острый кризис в отрасли
- Неблагоприятное отношение групп поддержки
- Давление исторически сложившейся стратегии
- Неблагоприятные тенденции развития отрасли
- Неблагоприятное соотношение «затраты— цена»

- Причин спада мало
- Кризис в отрасли мягкий или отсутствует
- Отношение групп поддержки благоприятное
- Исторически сложившаяся стратегия не накладывает ограничений, например, диверсифицированная фирма;
- Благоприятные тенденции развития отрасли
- Благоприятное соотношение «затраты—цена»

**Рис. 10.** Факторы, определяющие возможность выхода из кризиса (по С. Слаттеру).

- держать денежные резервы в банке на минимуме, поскольку это позволит минимизировать риски обесценения рубля и блокирования банковского счета;
- использовать свободные денежные средства для предоплаты расходов (зарплата, приобретение сырья и материалов), в особенности номинированных в твердой валюте;
- открыть счета в нескольких банках для рассредоточения риска;
- попытаться оплатить налоги денежными средствами, замороженными в банке;
- выяснить, кто является должником проблемного банка, и провести платежи путем покупки их долга, например, используя вексельные платежи.

Есть ряд способов увеличения поступления денежных средств с наиболее действенными из которых являются:

- оптимизация или уменьшение затрат;
- проведение реорганизации инвентарных запасов;
- получение дополнительных денежных средств от использования основных фондов;
- взыскание дебиторской задолженности с целью ускорения оборачиваемости денежных средств;
- разграничение выплат кредиторам по степени приоритетности для уменьшения оттока денежных средств;
- уменьшение объемов капитальных вложений;
- привлечение денежных средств из заинтересованных финансовых источников, не связанных с взаимной торговлей;
- увеличение продаж.

Рассмотрим, с помощью каких мероприятий могут осуществляться эти методы.

*Оптимизация или уменьшение затрат.* Прежде всего необходимо рассмотреть возможность оптимизации или уменьшения затрат на оплату труда. Для этого можно принять следующие меры: сокращение или приостановление премиальных и других выплат, внедрение бонусных схем оплаты и оплаты по результатам коммерческой деятельности за квартал или за год, пересмотр тарифных ставок и пр. Должны быть существенно уменьшены общехозяйственные расходы (затраты на содержание автотранспорта, представительские расходы, затраты на социальную сферу и т.д.). Целесообразно также проанализировать организационную структуру компании с целью устранения излишних уровней управления и сокращения затрат на оплату управленческого труда.

В некоторых случаях следует попытаться перезаключить договора, определяющие задолженность компании в твердой валюте, рублевую задолженность, например, объяснить кредитору, что если задолженность компании не будет переведена в рублевую форму, ее последующий возврат может зависеть от формальной процедуры банкротства, что может означать для кредитора возврат долга в сокращенном объеме или невозврат вообще. Необходимо также попытаться убедить кредиторов продолжать работать с Компанией с целью создания стабильного базиса для постепенной выплаты долга в соответствии с согласованным твердым графиком его выплаты.

*Проведение реорганизации инвентарных запасов.* Начинать реорганизацию необходимо с того, что запасы разносятся по категориям по степени их важности для повышения стабильности Деятельности компании. Объемы тех видов запасов, которые не являются критическими для функционирования бизнеса, должны быть уменьшены.

Если это возможно, необходимо уменьшить размеры неприкосновенных запасов (или запасов, хранящихся в качестве буфера) за счет достижения договоренности о более коротком сроке выполнения заказа на поставку данного товара. Все это должно осуществляться на фоне улучшения деятельности в области заказов на снабжение путем

внедрения более эффективных контрольных процедур, таких как централизация хранения и отпуска товаров, перераспределение площадей хранения или улучшение документооборота. Это может потребовать более плотной работы с поставщиками над вопросами ускоренной поставки и предоставления им стимулов в виде более привлекательных условий оплаты.

Залежавшиеся запасы целесообразно продать со скидками для того, чтобы получить дополнительные денежные средства. Однако при этом надо иметь в виду опасность перенасыщения рынка товарами по бросовым ценам, что негативным образом скажется на последующих продажах товаров, а также сделает невозможным реализацию стратегии повышения цен.

*Получение дополнительных денежных средств от использования основных фондов.* Прежде всего необходимо проанализировать степень использования оборудования и имущества фирмы с тем, чтобы определить перечень имущества, не используемого в текущей хозяйственной деятельности. Для этого можно обсудить с инженерным персоналом, какое оборудование является необходимым для поддержания текущего и ожидаемого уровня производства, возможности оптимизации использования помещений или возможности нахождения подрядчика для выполнения некоторых производственных процессов на стороне. Затем нужно определить круг потенциальных покупателей или пользователей излишнего имущества посредством изучения конкурентов или возможностей альтернативного использования рассматриваемого имущества.

После этого можно определить наиболее подходящие каналы коммуникаций для эффективного доведения до участников рынка предложений о продаже или сдаче в аренду имущества. Имущество, которое не удалось сдать в аренду, необходимо законсервировать, составить акт о консервации и предоставить его в налоговую инспекцию. Это позволит исключить это имущество из расчета налогооблагаемой базы при расчете платежей по налогу на имущество.

В некоторых случаях целесообразно изучить возможность перезаключения арендного договора с арендодателем, а в случае отсутствия такой возможности рассмотреть перспективу перевода деятельности в менее дорогостоящее место. При этом необходимо учитывать все расходы, которые могут возникнуть в связи с переездом. Возможен также вариант централизации деятельности фирмы за счет перевода ее подразделений в одно или меньшее количество мест с целью избежаний дублирования хозяйственных функций в различных подразделениях и, таким образом, высвобождения дополнительного имущества для продажи или сдачи в аренду.

*Взыскание дебиторской задолженности с целью ускорения оборачиваемости денежных средств.* Возврат задолженностей клиентами может стимулироваться путем предоставления специальных скидок. Необходимо также создать систему оценки клиентов, которая бы суммировала все риски, связанные с ними как с деловыми партнерами. Общая зависимость от клиента будет включать его дебиторскую задолженность, товары на складе, подготовленные к отгрузке, продукцию в производстве, предназначенную этому клиенту. Можно установить формальные лимиты кредита каждому клиенту, которые будут определяться общими отношениями с этим клиентом, потребностями фирмы в денежных средствах и оценкой финансового положения конкретного клиента. Целесообразно назначить менеджеров по продажам ответственными за наблюдением изменения статуса клиента, а оплату их труда привязать к реальному сбору денежных средств с клиентов, с которыми они работают. Наконец, в некоторых случаях можно попытаться продать банку, обслуживающему фирму, ее дебиторскую задолженность.

*Разграничение выплат кредиторам по степени приоритетности для уменьшения оттока денежных средств.* Для осуществления этой меры необходимо ранжировать поставщиков фирмы в зависимости от степени их важности для ее деятельности и прибыльности. Критически важные поставщики должны быть в центре внимания;

целесообразно интенсифицировать контакты с ними, чтобы укрепить взаимопонимание и стремление к сотрудничеству.

Можно разработать и предложить поставщикам различные схемы платежей и попытаться убедить кредиторов, что новый подход был бы наилучшим способом для обеих сторон сохранить взаимовыгодные отношения. Платежи менее важным поставщикам можно отложить. Эта деятельность должна сопровождаться поиском альтернативных поставщиков, предлагающих более выгодные условия. Информацию о них можно использовать для дальнейших переговоров с нынешними поставщиками фирмы.

*Уменьшение объемов капитальных вложений.* Оно направлено на минимизацию расходов. В условиях угрозы кризиса целесообразно отказаться от инвестиций в капитальное строительство, в приобретение новой техники, расширение сбытовой сети и т.д., кроме безотлагательных случаев. Для определения таких случаев необходимо оценить, какие потребности в капитальных инвестициях не могут быть отложены на более поздний срок. Надо также отказаться от тех капитальных расходов, которые не могут дать немедленную отдачу для компании.

Инвестиционные проекты, которые стали менее эффективными в результате изменения финансовой ситуации в России, должны быть приостановлены. Необходимо также изменить график инвестиций с тем, чтобы уменьшить пиковую нагрузку на денежные потоки компании путем пересмотра этапов вложений — сопутствующий отток денежных средств не должен ухудшать способность компании осуществлять другие срочные платежи. После этого нужно подсчитать ожидаемые расходы на закрытие определенных направлений деятельности (например, производственных линий), расходы на демонтаж оборудования, его транспортировку, уборку и очистку, увольнение персонала и т.д. и сравнить их с предполагаемыми убытками в течение периода снижения деловой активности. На основании такого сравнения следует скорректировать план сокращения капитальных инвестиций.

*Привлечение денежных средств из заинтересованных финансовых источников, не связанных с взаимной торговлей.* В данном случае речь идет о внимании к взаимоотношениям с основными группами поддержки в условиях кризиса — банком, акционерами или владельцами компании. Начать можно с изучения финансовых условий краткосрочного финансирования, предлагаемого банком, обслуживающим фирму, и вариантов их улучшения. Это предполагает, в первую очередь, пересмотр условий долга компании (отсрочка выплаты основной суммы, снижение процентной ставки) и изучение возможности рефинансирования ее кредитов в других банках.

Если нет других возможностей или источников для финансирования операций, возможно, помогут переговоры с акционерами или владельцами компании об изыскании дополнительных финансовых ресурсов. Угроза кризиса предполагает, что будут уменьшены или отложены всякие намеченные выплаты дивидендов.

*Увеличение продаж.* В качестве антикризисной меры могут быть использованы следующие методы увеличения продаж:

1. Определение прогнозируемых наценок по группам реализуемых товаров для того, чтобы определить группы, приносящие наибольшую прибыль; на этих группах необходимо сосредоточить внимание.

2. Проведение ограниченных маркетинговых исследований на ежедневной или еженедельной основе; например, осуществление наблюдения за розничными и оптовыми ценами в данном и соседних регионах, проведение пробных ограниченных распродаж со скидками, анализ официальной отраслевой статистической информации и т.д.

3. Переоценка факторов потребительского спроса, таких как потребительские свойства и приоритет при приобретении, цена, качество, тенденции моды, сезонные факторы и т.д.

4. Определение групп продуктов, которые наилучшим образом подходят к изменившимся рыночным условиям и концентрация деятельности на них.

5. Анализ конкурентных преимуществ и разработка путей извлечения из них выгоды.

6. Анализ цены и объема реализуемой продукции, который позволит определить наиболее разумный компромисс, обеспечивающий увеличение поступления дополнительных денежных средств, несмотря на снижение объемов продаж (путем увеличения цены и торговых наценок); такой компромисс является результатом согласования следующих возможностей:

- поднять отпускную цену, для того чтобы увеличить валовую прибыль, если рынок позволяет это сделать;

- уменьшить отпускную цену, для того чтобы увеличить объемы продаж и их долю на рынке.

### **9.5. Стратегии сокращения расходов (экономии)**

Эти стратегии обычно включают осуществление оздоровляющих действий с целью остановить снижение прибылей. В этих условиях усилия должны сконцентрироваться на тех видах деятельности и областях, в которых компания имеет наибольший опыт работы или явные рыночные успехи. Стратегии экономии основываются на допущении о выживании фирмы. Правильная оценка расходов предполагает анализ финансовых данных за прошедшие периоды, поскольку они являются наилучшей отправной точкой для прогнозирования будущих расходов.

Учет расходов должен быть комплексным (системным) и включать данные по прямым затратам на сырье, материалы, по прямым и косвенным затратам на персонал, по затратам на коммунальные платежи и социальную сферу. При прогнозировании уровня инфляции желательно придерживаться консервативного, скорее пессимистического, чем оптимистического сценария, с тем чтобы обеспечить некоторый запас при расчете движения денежных средств.

Здоровый консерватизм также необходим при разработке графика осуществления платежей, поскольку задержки платежей со стороны дебиторов становятся более вероятными, а своевременность ваших платежей в кризисное время становится еще более критически важным фактором в поддержании доверия к фирме.

Какие меры по снижению расходов существуют? Можно назвать пять основных видов стратегий сокращения расходов, или экономии:

1. Организационные изменения.
2. Финансовые стратегии.
3. Снижение затрат.
4. Сокращение активов.
5. Создание прибыли.

## **Организационные изменения**

Введение премиальной системы оплаты труда помогает достичь определенных целей.

## **Финансовые стратегии**

Слабая система финансового контроля и плохое управление движением денежных средств, как правило, характерны для компаний, находящихся на спаде. В этой области могут быть осуществлены изменения в следующих областях:

1. *Введение эффективной системы прогнозирования движения денежных средств.* Для этого целесообразно сделать следующее:

- Подготовить отчеты за прошлые периоды на основе имеющихся в компании данных и проанализировать определяющие тенденции и закономерности. Для подготовки отчетов необходимо использовать надежную и полную информацию — от этого будет зависеть качество управленческих решений. Определить критические статьи или параметры, которые желательно отслеживать регулярно (остаток денежных средств, продажи в единицах продукции, цены, себестоимость, затраты на зарплату, налоговые и внебюджетные обязательства). Определить подходящую периодичность внутренних прогнозов, принимая во внимание непостоянство и колебания бизнеса компании, например, недельную, двухнедельную, месячную и т.д. Предположения для прогнозов выводятся на основе анализа финансовой отчетности за прошлые периоды.

- Проанализировать цены и объемы продаваемой продукции для того, чтобы определить вновь возникающие тенденции и закономерности. Прогноз продаж необходимо разделить на доли продаж, осуществляющихся на условиях предоплаты и в кредит. Бартерные операции могут рассматриваться формой продаж в кредит с более длительным сроком взыскания задолженности.

- Оценить прогнозируемую валовую прибыль по группам товаров для того, чтобы оптимизировать ассортимент предлагаемой продукции.

- Рассчитать резервы на погашение сомнительных долгов и принять их в расчет при прогнозировании притока денежных средств. Необходимо также ускорить списание сомнительных долгов по давно просроченной задолженности с баланса, который ведется для управления финансами и внутреннего пользования.

- Необходимо рассмотреть различные сценарии, но целесообразнее использовать пессимистический подход к определению уровня денежных резервов. На основе сценариев, а также выработанных предположений и допущений строятся прогнозируемые балансы и отчеты о прибылях и убытках.

- Дополнительно оценить необходимость использования простой краткосрочной модели движения денежных средств, построенной прямым методом. Она будет состоять из ожидаемых денежных поступлений и конкретных платежей, которые необходимо сделать в течение рассматриваемого периода.

2. *Изменение структуры долговых обязательств* путем заключения с ключевыми кредиторами соглашений об изменении времени выплат, а в некоторых случаях и о переводе выплат процентов и основных сумм в другие финансовые инструменты (например, конвертация облигаций в обыкновенные акции или конвертируемые привилегированные акции).

3. *Разработка механизмов оценки предполагаемых объемов продаж* по группам товаров, включающих следующие действия:

- анализ цены и объемов продаж по группам товаров путем использования статистических методов (в том числе таких компьютерных программ, как «Статистика») с экстраполяцией на последующие периоды с учетом сезонных факторов;

- оценка прогнозируемой валовой прибыли по группам товаров путем определения факторов потребительского спроса и наиболее важных из статей операционных расходов, отнесения их на группы товаров и оценка динамики их изменения;

- оценка соответствующего уровня инфляции по основным статьям прогноза.

## **Снижение затрат**

Эти стратегии могут осуществляться в том случае, если в компании создана система по эффективному контролю затрат. Такая система предполагает классификацию затрат в зависимости от того, насколько легко их можно корректировать, используя альтернативные решения, и состоит из следующих элементов:

*Учет затрат.* Иногда можно сократить расходы, просто начав их систематически учитывать. Замечено, например, что когда компания начинает регистрировать исходящие междугородные и международные звонки своих сотрудников по дате, времени и цели,

общее количество звонков снижается за счет уменьшения звонков по личным делам сотрудников.

*Поддержка сотрудниками системы учета затрат.* Необходимо привлечь сотрудников к учету затрат, заручиться их поддержкой. При сильном сопротивлении сотрудников изменению системы учета затрат для преодоления сопротивления нужно объяснить сотрудникам необходимость снижения расходов, дать им понять, что их предложения по экономии средств будут высоко оценены в будущем (в том числе и материально).

*Классификация затрат по степени зависимости от объемов производства.* Большинство систем учета подразделяют затраты на постоянные и переменные. Постоянные затраты (зарплата управленческого персонала, командировочные расходы, счета за общее энерго-, тепло- и водоснабжение и т.п.), как правило, не зависят от объемов производства. Переменные затраты (сырье, прямые трудовые затраты и т.п.) непосредственно зависят от объема произведенной продукции. Некоторые компании классифицируют переменные затраты также в зависимости от того, насколько легко их удастся скорректировать, когда меняется производственная активность. Например, прямые затраты на материалы растут или падают, почти автоматически реагируя на изменения объемов производства. Но прямые трудовые затраты можно скорректировать, только если руководство примет соответствующие меры (сокращение штата, сокращение зарплат и т.д.). С другой стороны, затраты на аренду помещения руководству вряд ли удастся сократить в ответ на падение объемов производства.

*Анализ причин возникновения затрат в компании.* Такой анализ позволяет предпринять необходимые действия непосредственно по ликвидации причин нежелательного роста затрат. Так, например, если растут представительские расходы, полезно четко определить, почему сотрудники тратят деньги компании в дорогих ресторанах — потому, что компания активно расширяет клиентскую базу и растет число подписанных контрактов, или потому, что просто ослаблен контроль за использованием представительских средств.

## **Три шага к снижению затрат**

Советы по снижению затрат могут выглядеть следующим образом:

1. Классифицируйте ваши затраты по четко обозначенным категориям. Например, затраты на сырье и материалы, оплату труда, все прямые производственные и общехозяйственные (за исключением затрат на оплату
2. Сосредоточившись на наиболее значительных затратах, определите, какие из них должны быть скорректированы.
3. Планируйте и осуществляйте снижение затрат.

Эти рекомендации можно детализировать, представив девять подходов к сокращению затрат и семь приемов снижения затрат. Эти, пока еще достаточно общие, соображения получают в дальнейшем детализацию при рассмотрении стратегий сокращения производственных затрат, сокращения активов и стратегий создания прибыли.

## **Девять подходов к сокращению издержек**

Это общие рекомендации, применимость которых к отдельным статьям расходов указана в табл. 12 (звездочками показана уместность мероприятий из списка для тех или иных расходов),

1. *Найдите меру.* Не тратьте больше, чем необходимо вашему бизнесу в настоящее время.
2. *Новые или старые партнеры.* Постарайтесь договориться о более благоприятных условиях с поставщиками, подрядчиками и другими партнерами, с которыми вы работали

до кризиса. Если договориться со старыми партнерами не удастся, найдите новых партнеров, которые могут предложить более выгодные для вас условия.

3. *Горизонтальная интеграция.* Развивайте горизонтальную интеграцию, которая предполагает совместные закупки вместе с другим покупателем у одного поставщика. Например, две торговые компании могут объединиться для получения скидки за большой объем закупок.

4. *Вертикальная интеграция.* Развивайте вертикальную интеграцию, которая предполагает развитие тесных взаимоотношений с поставщиками для контроля и по возможности снижения стоимости получаемых от них материалов и услуг.

5. *Покупать или производить.* Проверьте, какие компоненты (материалы, сырье и т.п.) вашей компании выгодно производить самой, а какие дешевле закупать у других производителей.

**Таблица 13**

### **Применение методов снижения издержек**

Деятельность или носитель издержек	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Стоимость сырья и материалов	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Арендные платежи	*	*	*		*	*			
Коммунальные услуги	*						*	*	*
Текущий ремонт оборудования		*			*		*		
Общехозяйственные расходы (бухгалтерия, отделы закупок, продаж, кадров и т.п.)	*	*	*						
Издержки обращения:									
доставка	*								
хранение	*								
погрузка-разгрузка и т.п.	*								
маркетинг и реклама	*								

6. *Арендовать или владеть.* Проверьте, что выгоднее: арендовать помещение (оборудование и т.п.) или купить его, чтобы пользоваться им на правах собственника.

7. *Формы оплаты.* Ищите новые варианты оплаты. Например, оплатите коммунальные услуги векселями поставщика коммунальных услуг.

8. *Ужесточение контроля.* Просто установите более жесткий контроль: учитывайте затраты и их станет меньше.

9. *Оптимизация технологических процессов.* Проверьте, нельзя ли добиться экономии за счет улучшения технологических процессов и организации труда, например, тратя меньший объем сырья на единицу продукции.

### **Семь приемов снижения затрат**

1. *Сокращение затрат на оплату труда.* Действующее российское трудовое законодательство позволяет компаниям сокращать как количество сотрудников, так и их заработную плату.

2. *Сокращение затрат на сырье и материалы.* Для этого компания может:

- пересмотреть в свою пользу условия контрактов с существующими поставщиками;
- найти новых поставщиков.

Например, компания может заменить импортные материалы на аналогичные отечественного производства; установить прямые отношения с производителями материалов либо сократить число посредников; заключить договора с поставщиками, предлагающими наиболее выгодные условия.

3. *Использование менее дорогих компонентов, где это возможно.* Компания может даже внести конструктивные изменения в выпускаемую продукцию для того, чтобы иметь возможность перейти на новые материалы. Например, производитель кондитерских изделий перешел на новую упаковку, поскольку ранее она изготавливалась из импортных материалов, которые стали слишком дорогими после девальвации рубля.

4. *Содействие поставщикам в снижении их затрат.* Например, крупный российский производитель макаронных изделий успешно сотрудничает с местными фермерами, помогая им снижать затраты и тем самым обеспечивая для себя низкие закупочные цены на пшеницу.

5. *Осуществление закупок материалов совместно с другим покупателем у одного поставщика.* Например, две торговые компании могут производить совместную закупку для того, чтобы получить скидку за объем.

6. *Самостоятельное производство необходимых материалов.* Например, предприятие по производству жалюзи стало изготавливать большее число компонентов самостоятельно, когда девальвация рубля сделала закупку этих компонентов за рубежом экономически необоснованной.

7. *Внедрение ресурсосберегающих технологических процессов.* Такие технологические процессы позволяют экономить на стоимости сырья. Например, компания по производству прохладительных напитков смогла снизить свои затраты на производство тары на 30%, перенастроив машину для производства пластиковых бутылок таким образом, чтобы она могла использовать более легкие (и как следствие менее дорогие) заготовки для изготовления бутылок прежнего размера.

## **Мероприятия по сокращению производственных затрат**

### *Арендные платежи*

• Может ли компания:

- пересмотреть условия действующего арендного соглашения;
- переехать в другое здание или помещение;
- отдать часть занимаемой площади в субаренду;
- выкупить арендуемое помещение?

### *Коммунальные платежи*

• Может ли компания:

- ввести более жесткий контроль за потреблением энергоресурсов;
- внедрить менее энергоемкие процессы;
- перейти на новые формы оплаты коммунальных услуг (например, оплачивать свои счета векселями, выпущенными самим производителем электроэнергии)?

### *Ремонт и обслуживание оборудования*

• Может ли компания:

- посчитать, не выгоднее ли ей отказаться от услуг подрядчиков и отремонтировать оборудование своими силами;
- отложить на длительный или хотя бы короткий срок некоторые работы по текущему обслуживанию оборудования;
- договориться с нынешними подрядчиками об улучшении в свою пользу условий договора по обслуживанию оборудования;
- найти новых поставщиков сервисных услуг?

### *Интеграция и дезинтеграция*

- Может ли компания:

- снизить затраты за счет вертикальной интеграции с поставщиками или клиентами или за счет горизонтальной интеграции с другими производителями;

- снизить затраты за счет расширения сферы своего бизнеса на другие звенья производственного цикла, отказавшись от сотрудничества со смежниками;

- или наоборот: компании выгоднее сузить свою производственную сферу, уступив часть производственного цикла или вспомогательные работы другому производителю?

- Сокращение затрат на рекламу продукции*

- Может ли компания

- пересмотреть свой рекламный бюджет;

- определить, приносит ли реклама дополнительный доход, превышающий затраты на рекламу;

- выяснить, существуют ли данные, подтверждающие, что увеличение затрат на рекламу сочетается с повышением объема продаж;

- осуществлять оплату рекламных услуг с помощью бартерных операций;

- сконцентрировать рекламный бюджет на наиболее эффективных видах рекламы?

- Компания может снизить за счет дополнительных мер затраты, сократив расходы на:*

- научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы;

- поддержание широкого ассортимента продукции;

- исследование рынка, рекламу и продвижение товаров или услуг;

- поддержание широкого круга клиентов;

- поддержание определенного качества услуг;

- тщательный отбор сырья и компонентов с определенными техническими характеристиками;

- повышение квалификации сотрудников;

- механизацию производственного процесса;

- организацию производства;

- сохранение существующей политики в отношении обслуживания техники и оборудования;

- скорость выполнения заказов;

- сохранение гибкости производственного процесса;

- поддержку каналов дистрибуции произведенной продукции.

- Государственная поддержка*

Возможности государственной антикризисной поддержки компании определяются вопросами: может ли компания получить выгоду от какой-либо государственной программы поддержки предпринимательства путем:

- лоббирования принятия соответствующего федерального и местного законодательства?

- получения льгот и субсидий?

Разработка и осуществление мероприятий по снижению затрат требуют творческого подхода, учитывающего как цели снижения затрат, так и особенности организации ее бизнеса, рынков, групп поддержки. Учет всех этих факторов представляет определенную сложность, а навык их использования формируется вместе с управленческим опытом менеджера. Этот процесс ускоряется, если менеджеру известны наиболее распространенные ошибки, совершаемые при сокращении затрат:

1. Неверное определение наиболее важных статей затрат, подлежащих сокращению. Ошибки такого рода менее характерны для малых и средних предприятий, поскольку руководство таких предприятий, как правило, имеет хорошее представление о своих наиболее существенных расходах. Однако по мере расширения компании и усложнения ее бизнеса руководство может не заметить рост затрат на отдельных участках; например,

компания концентрирует внимание на наиболее легко определяемых затратах и не замечает существенные и часто неоправданные затраты, скрытые в статье «прочие расходы».

2. Неправильное определение носителей затрат предприятия. Это, например, может случиться тогда, когда компания, снижая производственные затраты на единицу продукции, начинает производить больше товаров, чем она может продать. В результате низкие производственные затраты на единицу продукции могут привести к их общему увеличению из-за перепроизводства. Вместо этого компании следовало бы сфокусировать внимание на сокращении общих производственных затрат.

3. Потеря индивидуальности и, как следствие, конкурентоспособности продукции компании, особенно если отличительной чертой продукции было качество. Такое последствие сокращения затрат является для компании особенно пагубным. Хотя резкое сокращение затрат может в короткий срок увеличить прибыли компании, в долгосрочной перспективе оно нанесет ей непоправимый вред. Например, экономя на подборе и профессиональной подготовке персонала, магазин модной одежды, возможно, получит определенную выгоду. Однако такая экономия может подорвать престиж магазина и привести к потере клиентов.

4. Серьезное ухудшение отношений с вовлеченными в бизнес группами поддержки (поставщиками, сотрудниками компании) из-за чрезмерного «выкручивания рук».

5. Снижение затрат на важных участках ниже допустимого предела. Так, например, без меры урезая затраты на оплату труда, компания может потерять ключевых сотрудников.

6. Непонимание механизма взаимозависимости затрат компании: иногда общего снижения затрат можно добиться, увеличив их для какого-то отдельного вида деятельности. Например, увеличение командировочных расходов может привести к заключению контрактов с новыми поставщиками, продающими сырье и материалы дешевле, чем прежние поставщики.

Такие меры могут быть необходимы в случаях острых финансовых кризисов. Перед принятием решений необходим тщательный анализ важнейших аспектов затрат. Существует несколько конкретных областей, на которые необходимо обратить внимание.

*Снижение расходов на оплату труда* часто является отправной точкой в снижении затрат. Действующее российское законодательство позволяет компаниям сокращать как количество сотрудников, так и их заработную плату. С такого рода решениями необходимо быть крайне осторожным, чтобы в результате увольнений не возникло недостатка в квалифицированном персонале основных специальностей. Снижение расходов на рабочую силу может быть достигнуто за счет сверхурочной работы дополнительных смен, а также работы неполный рабочий день и неполную неделю.

*Сокращение затрат на сырье и материалы* может быть еще одной областью внимания антикризисного управляющего. Материалы могут давать значительную добавку к затратам там, где для производства товаров используется дорогостоящее сырье или же задействованы значительные его объемы. Возможна попытка найти новые источники поставок или же переработать продукт так, чтобы требовалось меньше исходных материалов.

*Накладные расходы* являются еще одной областью, к которой можно обратиться. Мероприятия могут включать отказ от второстепенных услуг, снижение дополнительных выплат, уменьшение суммы средств, расходуемых на подготовку, общественные связи, рекламу, исследования и разработки. Выбор вариантов значителен.

*Размеры подразделений или управлений.* Может потребоваться уменьшить их размеры или реализовывать их функции в более систематической форме.

*Мероприятия по сокращению активов* могут реализовываться нескольких вариантах.

*Внутреннее изъятие или рационализация* предполагает, что производство может уменьшаться и концентрироваться на меньших площадях. Для достижения эффекта

масштаба может изменяться график производства. Неиспользуемые мощности затем могут быть распроданы.

*Продажа с обратной арендой.* Компания может принять решение продать основные активы финансовой компании, а затем арендовать их. Такой вариант возможен только в том случае, если активы не служат обеспечением уже взятого займа. Ни объем, ни возможности предприятия не изменяются. Изменения имеют финансовую природу.

*Продажа преуспевающего подразделения* — способ получения лучшей цены, а также увеличения притока денежных средств. Однако в более долгосрочном плане это приведет к потере прибыли и к тому же проданные отделения могут создать основу для последующего успешного выхода из спада.

*Изъятие.* Это мероприятие может относиться ко всему предприятию или его частям. Более подробно изъятие будет рассмотрено ниже.

**Мероприятия по созданию прибыли.** Эти мероприятия обычно состоят из различных вариантов поворота в деятельности и часто включают в себя изменения в направлении конкуренции. Обычно им необходим самый большой промежуток времени, чтобы достичь значительного воздействия на показатели компании. Создание дохода в короткие сроки может быть результатом следующих действий:

- улучшение в системе управленческого контроля;
- улучшение управления запасами;
- пересмотр системы организации производства и переход к методу «точно-во-время» (JIT);
- убеждение дебиторов быстро рассчитаться по счетам;
- активизация усилий в продажах.

## 9.6. Стратегии поворота

Стратегии поворота широко применяются и доказали свою эффективность в антикризисном управлении, поэтому рассмотрим их более подробно.

Стратегии поворота базируются на стратегиях сокращения расходов и обычно включают изменения в общих усилиях по сбыту, переброске или перенацеливании существующих товаров (услуг) с одновременной разработкой новых. Стратегии сокращения расходов чаще всего рассчитаны на краткосрочное действие и созданы для быстрого достижения результатов. Стратегии сокращения расходов и поворота могут реализовываться одновременно.

Стратегию поворота компания может использовать в следующих целях:

- увеличить уровни предыдущих достижений, если это возможно;
- сосредоточить ее стратегические решения на функциональных улучшениях и сокращении подразделений с отрицательным движением средств;
- продолжать обслуживать потребителей тем же ассортиментом товаров и услуг, хотя и при этом она может испытывать необходимость сокращений;
- перейти в большую стратегическую группу в данной отрасли;
- перейти в меньшую стратегическую группу в данной отрасли;
- более эффективно конкурировать в существующей стратегической группе в отрасли, используя различные методы конкуренции и базовые навыки.

Попытка решить, какой вид стратегии поворота должен быть принят, зависит от конкретной ситуации. Для его определения необходимо ответить на следующие вопросы: Стоит ли спасать дело? Сможет ли предприятие опять стать прибыльным в долгосрочном плане? Каково его оперативное состояние и стратегическое положение в настоящее время? Рассмотрим несколько конкретных стратегий поворота.

**Изменение цен** может осуществляться «по первому требованию» и привести к быстрому увеличению доходов. Для того чтобы эффективно осуществлять подобные действия, необходимо знать величину эластичности спроса на отдельные товары (услуги). Возможность повысить цены связана с масштабами существующей и возможностью

дальнейшей индивидуализации. Повышение цен обычно обеспечивается рекламной поддержкой, изменениями в товаре, а иногда и изменениями в упаковке.

Перед тем как изменить цену, фирма должна учесть ряд факторов:

- воспринимается ли товар покупателями как продаваемый по более низким ценам, чем у конкурентов;

- какова будет реакция конкурентов;

- улучшится ли привлекательность товара в определенных сегментах рынка.

**Переориентация.** Основной идеей, стоящей за этим понятием, является концентрация усилий на конкретных покупателях и конкретных продуктах. Вопросы, которые необходимо здесь учесть, следующие:

- Почему люди приобретают товар (услугу)?

- Имеются ли возможности для индивидуализации, сегментации и конкурентного преимущества?

- Каков возможный потенциал доходов и роста, а также валовая прибыль?

- Каковы масштабы и каков тип конкуренции в данном сегменте или нише, а также потенциал ответных мер на действия в сфере маркетинга?

**Разработка нового товара** может быть необходимым вариантом поворота в том случае, когда компания теряет конкурентоспособность в вопросах обновления или улучшения товара. Усовершенствование товара также будет действенным вариантом и может помочь компании сосредоточиться на конкретных сегментах рынка, которые до сих пор являются относительно устойчивыми.

**Рационализация ассортимента товаров** (сокращение) может быть полезна для сосредоточения усилий компании на более устойчивых сегментах рынка. Для того чтобы реализовать данную стратегию, компания должна:

- хорошо понимать расходы компании;

- определить, какие из отдельных товаров (услуг) являются наименее (или наиболее) прибыльными;

- выяснить, существуют ли конкретные области независимости и не искажает ли ценообразование при внутрифирменной передаче прибыльность.

**Сосредоточение на продажах и рекламе.** Эта стратегия может быть выражена в форме дополнительных расходов, чтобы вызвать увеличенный доход, или же заключаться в изучении текущих расходов по маркетингу для оценки их эффективности.

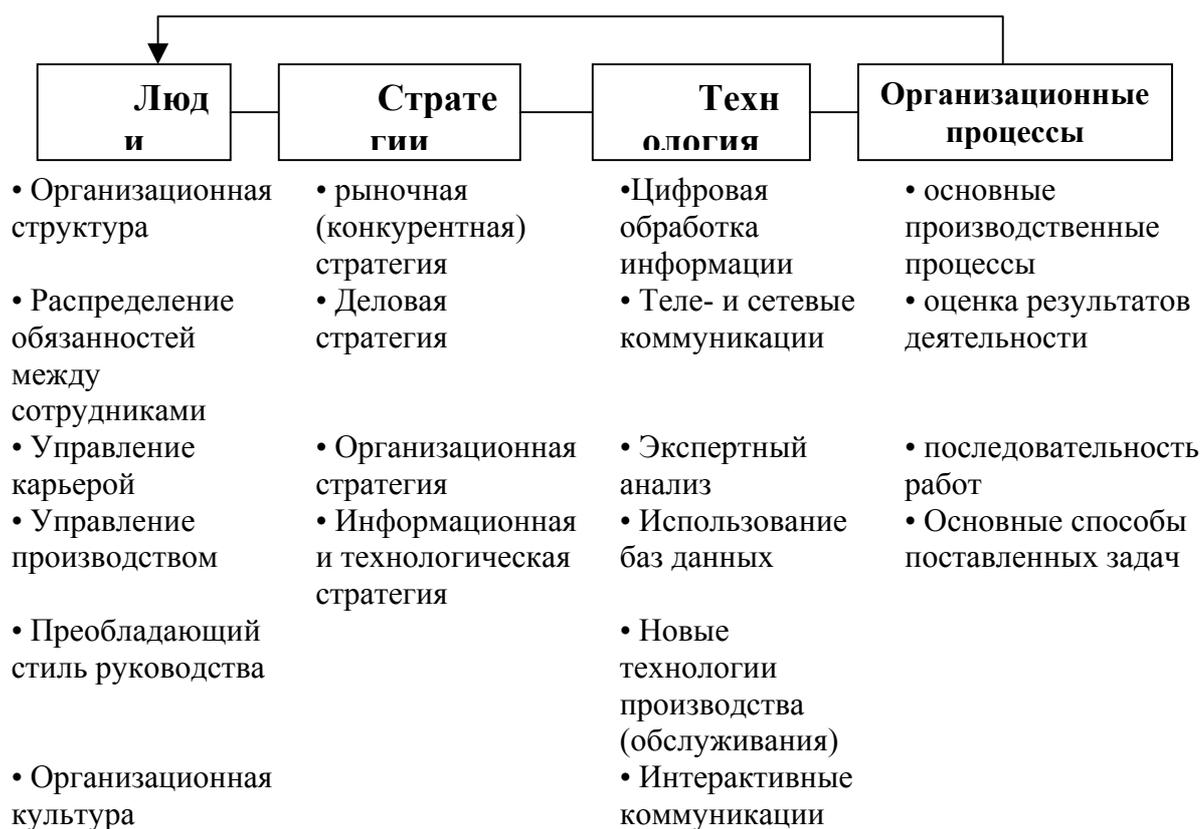
## 9.7. Кризисный бизнес-реинжиниринг

Методы кризисного реинжиниринга сложились в начале 1990-х годов и с тех пор рассматриваются в качестве эффективного средства разработки антикризисных стратегий. Реинжиниринг предполагает не частичное улучшение бизнес-процессов, а радикальное их изменение. А. Аскэри и др. определяют реинжиниринг как фундаментальное переосмысление и конструирование организационных процессов с тем, чтобы сделать значительный шаг вперед по таким показателям, как цена, качество, послепродажное обслуживание и интенсивность работ. Проведение реинжиниринга целесообразно, когда необходимо достичь быстрого улучшения экономических показателей деятельности фирмы как с точки зрения самой фирмы, так и с точки зрения групп поддержки, прежде всего потребителей и поставщиков.

Реинжиниринг связывают с переосмыслением рабочих процессов с целью резкого улучшения таких параметров, как качество, услуги и оперативность уменьшения издержек. Это быстрая и радикальная реконструкция стратегически важных бизнес-процессов с целью оптимизации рабочих потоков и повышения производительности. Таким образом, можно утверждать, что всю совокупность усилий компании по преобразованию систем производства и управления можно обозначить термином «реинжиниринг». Независимо от того, под каким углом рассматриваются реинжиниринговые стратегии рядовыми сотрудниками и руководством компании, его главное назначение — добиться

конкурентных преимуществ по различным показателям: одна фирма сочтет многообещающим усовершенствование продукции, другая — изменения в ценовой политике, третья — быстроту обслуживания клиентов и т.д.

Ведущими теоретиками в области маркетинга, а также некоторыми консультативными группами были предложены разнообразные подходы для оценки целесообразности и результативности реинжиниринговых программ. В обобщенном виде эти подходы представлены А. Аскэри и др. в интегральной модели реинжиниринга (рис. 11). Модель показывает, что для достижения успеха компании необходимо слаженное функционирование всех ее структурных элементов. Люди, технологии, производственный процесс, стратегические и тактические шаги фирмы являются объектом пристального внимания менеджеров, и именно на них направлены решительные усилия руководства при планировании комплексных изменений:



**Рис. 11.** Интегральная модель реинжиниринга (по А. Аскэри и др.)

- *стратегии* — ориентация на потребителя в новых конкурентных условиях упрочит положение компании на рынке и создаст ей привлекательный образ;

- *человеческие ресурсы* — эффективная мотивация, стимулирование и организация труда персонала с тем, чтобы добиться высокой производительности труда;

- *производственные процессы* — модернизация, рационализация производственной деятельности, эффективное использование всех ресурсов;

- *технологии* — перманентная разработка и внедрение новых производственных, информационных и коммуникационных технологий, способствующих повышению качества производимой продукции, эффективной трудовой деятельности занятых в организации и, в конечном итоге, укреплению и развитию партнерских отношений поставщиков (производителей) и клиентов.

Выделяется два взаимосвязанных типа бизнес-реинжиниринга: кризисный реинжиниринг, который направлен на вывод организации из кризиса, и реинжиниринг

развития, который применяется в случае, если ухудшается динамика развития организации и усиливается опасность давления со стороны конкурентов. Для большинства российских компаний наиболее актуален именно кризисный реинжиниринг.

Выделяются шесть основных принципов бизнес-реинжиниринга:

1. *В каждый отдельный бизнес-процесс должно быть вовлечено как можно меньше людей.* Для этого необходимо совмещать задачи таким образом, чтобы каждый отдельный сотрудник выполнял как можно большее количество отдельных задач и, желательно, целостные задания.

2. *Клиент процесса должен выполнять этот процесс.* Это означает, что там, где это возможно, клиент вовлечен в выполнение процесса намного больше, чем это традиционно предполагалось.

3. *Необходимо обращаться с поставщиками так, как будто они являются частью организации.* Это требование означает, что иногда от поставщиков требуется выполнять те действия, которые раньше осуществлялись в организации. Так, например, процесс, состоящий из трех subprocessов, можно трансформировать в процесс, подразделяющийся только на один subprocess, в то время как остальные два будут выполняться поставщиками.

4. *Создание множества версий сложных процессов.* Предполагается, что контроль, количество задействованных людей (особенно специалистов) могут варьироваться в рамках выполнения одних и тех же процессов в зависимости от их продолжительности, объема необходимых ресурсов и т.п.

5. *Уменьшение количества входов в процессы.* Это один из способов уменьшения численности задействованного персонала. Чтобы усовершенствовать процессы, просто убирают те входы, которые необходимо сопоставлять с другими входами. На практике этот принцип проявляется в создании единой системы контроля, учета, планирования и т.д.

6. *Централизация обмена информацией при сохранении децентрализованных подразделений.* Когда в процессах есть несколько точек соприкосновения с клиентами, целесообразно централизовать службы, ответственные за отдельные участки работы с ними, например, выдачу справок о продвижении выполнения заказов или диспетчерскую службу. Новые возможности для этого предоставляют компьютерные технологии.

Осуществление бизнес-реинжиниринга предполагает планирование и реализацию следующих этапов управления:

- Постановка задач, уточнение цели компании на основе анализа ее стратегии, потребностей групп поддержки, стадии жизненного цикла продукта.
- Создание модели существующей компании. На этом этапе менеджеры или консультанты разрабатывают основные бизнес-процессы и оценивают их эффективность.
- Перепроектирование бизнес-процессов. Внедрение более эффективных рабочих процедур, определение способов использования компьютерных технологий, проектирование необходимых изменений в работе персонала.
- Разработка системы организационного взаимодействия персонала. На этом этапе разрабатывается система мотивации, организуются команды по выполнению работ, создаются и внедряются программы по подготовке специалистов.
- Подготовка поддерживающих информационных систем.
- Выявление имеющихся ресурсов (финансы, оборудование, программное обеспечение, персонал), необходимых для осуществления реинжиниринга.
- Внедрение обновленных процессов на основе их интеграции, обучения сотрудников, перехода к новой организации деятельности компании.

Результаты реинжиниринга — глубокие изменения в организационной культуре, бизнес-процессах, структуре и технологиях, базирующиеся на осуществлении запланированных организационных изменений. В табл. 13 показаны типичные итоги изменений в результате использования технологий бизнес-реинжиниринга.

Необходимое условие успеха реинжиниринга — наличие команды квалифицированных специалистов в области управления. Ее успешная работа гарантируется непосредственным вхождением в команду руководителя организации и других топ-менеджеров. При этом важно четко определить роли всех членов команды изменений.

Типичные ошибки при проведении реинжиниринга (особенно в России) состоят в следующем:

- попытки улучшать существующий процесс, вместо того чтобы перепроектировать его;
- недостаточная концентрация усилий и ресурсов на бизнес-процессах;
- ориентация только на перепроектирование бизнес-процессов, не обращая внимания на необходимость проведения других изменений;
- недооценка роли ценностей, культурных традиций, организационного климата, убеждений исполнителей, что ведет к не адекватной оценке готовности персонала активно участвовать в изменениях, предполагаемых реинжинирингом;
- недооценка стратегических перспектив изменений и стремление ограничиться малым, локальным успехом;
- преждевременное завершение процесса реинжиниринга при появлении трудностей и первых успехов;
- назначение в качестве руководителя команды реинжиниринга менеджера, плохо разбирающегося в сущности и применении метода;
- недостаточное выделение ресурсов на проведение реинжиниринга;
- концентрация исключительно на замыслах, в то время как необходимо обеспечить их реализацию.

Таблица 13

## **Общие итоги осуществления реинжиниринга**

<b>Культура</b>	<b>Процесс</b>	<b>Структура</b>	<b>Технологии</b>
Острая потребность в приспособлении к новым рыночным условиям	Выявление ключевых объектов изменений	Создание межфункциональных рабочих групп	Осознание необходимости внедрения новых информационных технологий в организации
Плодотворный поиск новых способов мотивации	Определение основных принципов производственного строительства	Конструирование структуры, основанное на функциональном принципе	Развитие инновационной деятельности происходит благодаря внедрению информационных систем
Обеспечение приоритета интересов потребителя как один из важнейших результатов культурных изменений	Усовершенствование многоступенчатых работ	Проблема соотношения традиционных и нынешних элементов структуры	Преобразование информационных элементов, носящих фрагментный характер, в единую систему
Признание исключительной роли инноваций в успехе компании	Модернизация производственных процессов и новаторский подход	Новая организационная иерархи	Модификация деятельности работников всех уровней
Переоценка основ деятельности организации	Претворение в жизнь революционных проектов. Выведение на качественно новый уровень производственных и управленческих процессов. Ориентация на потребителя	Изменение содержания различных видов работ. Тенденции партисипативного управления. Разъяснение сотрудникам целей и практических действий руководства; диалог с подчиненными. Ответственность руководства	Эффективное руководство. Тесное сотрудничество менеджеров и специалистов-технологов

### **9.8. Стратегии выхода**

Даже не оставляющий надежды на благополучный исход прогноз посткризисного развития не отменяет рационального подхода к построению последовательности действий корпорации перед угрозой банкротства. Такие рациональные действия называются стратегиями выхода. Выход из отрасли ставит перед корпорацией задачу минимизировать ущерб. Это достигается рассмотрением и анализом альтернатив действий по изъятию инвестиций или выкупом предприятия у собственников. Рассмотрим рекомендации по проведению этих операций.

*Изъятие инвестиций* может быть определено как продажа организацией ее части другой стороне. Оно может быть внутренним, таким как закрытие части программы национализации, или же внешним — продажей части предприятия. В табл. 14 представлен весь спектр изъятия инвестиций.

**Таблица 14**

Спектр изъятия инвестиций (по Дж. Койну и М. Райту)

Тип	Разделение собственности	Относительная частота	Новая форма собственности
Договор о франшизе	Полное; ограниченный период	Высокая	Дочерняя или независимая компания
Передача подрядов	Полное, однако сохраняются торговые связи	Высокая	Дочерняя компания
Продажи	Полное; обычно постоянное	Малых – высокая; больших – в зависимости от кризиса	Дочерняя компания
Выкуп управляющими (выкуп за счет заемных средств)	Обычно полное и постоянное; материнская компания может оставить за собой долю в капитале	Малых – высокая; больших – все возрастающая в Европе; высокая – в США	Независимая компания
Отделение – разделение	Скорее разрыв, чем разделение; может включать дробление собственности; обычно постоянное	Малых – высокая, особенно в передовых технологиях, где управляющие получают долю акций	Псевдонезависимая компания
Обмен активами (стратегическая торговля)	Полное, а обмен не ведет к изменению размеров материнской компании	Необычная; небольшие обмены активами возникают при антитрастовых изъятиях; крупные обмены средств добровольны	Дочерняя компания

Рассмотрим каждый вид изъятия инвестиций.

*Договор о франшизе.* Он может быть лучшей возможностью для изъятия инвестиций и обычно представляет собой некий вид соревнования за исключительное право выпускать товар или услугу фирмы в конкретной области и на данный период.

*Передача подрядов.* Этот вид изъятия схож с договором о франшизе в том, что фирмы участвуют в торгах на право производства услуги. Отличие состоит в том, что после продажи предприятия продавец требует от него поставки определенного количества

товаров (услуг) по имеющейся цене и в течение определенного периода времени. Контрагент приобретает на период действия контракта монопольное положение. Такой вариант может давать эффект масштаба. Он устраивает компанию, потому что она может «отделаться» от той части своих операций, которые она не желает вести внутри своей структуры, но хотела бы оставить за собой выгоды владения ими.

*Продажи.* Это обычное соглашение, которое включает в себя продажу материнской компанией принадлежащего ей предприятия другой компании и, таким образом, разделение существующих связей. В подобные действия могут вовлекаться подразделения, размеры которых по сравнению с материнской компанией невелики, а продажи могут осуществляться путем серии изъятий инвестиций, единичного изъятия инвестиций или крупномасштабной продажи.

*Выкуп управлением (выкуп за счет заемных средств).* В настоящее время это очень популярный вариант действий. Он подразумевает ситуацию, в которой значительная часть компании продается ее руководству или объединению групп поддержки. Материнская компания может сохранить за собой на короткий или средний срок долю в капитале, которая обычно равна сумме отсроченных платежей.

*Отделение — разделение.* В этом случае не возникает вопроса о немедленном и полном владении. Часть материнской компании) становится стратегическим юридическим лицом, но, в большинстве своем, продолжает принадлежать прежним акционерам материнской компании. Отделенная часть может рассматриваться как псевдонезависимая, так как она все-таки может сама определять собственную структуру управления и иметь собственные финансы;

*Обмен активами (стратегическая торговля).* В этом случае передача собственности существует в форме обмена некоторых активов одной компании на некоторые активы другой компании. В данном; случае необходимо наличие соответствия между тем, что компания имеет и хочет продать, и тем, какую часть предложенного; может принять другая компания, и наоборот. Масштабность такого варианта ограничена в связи с необходимостью соответствия.

Множество причин, по которым происходит изъятие инвестиций, можно разделить на *оборонительные* и *наступательные*. Наступательные являются предвосхищающими в ожидании надвигающегося события (например, нет ни одного члена семьи, кому могло бы перейти в руки предприятие). Оборонительные являются реакцией по принципу обратной связи и требуют от организации ответа на происходящие события. Рассмотрим основные причины, которые ведут к выбору наступательной или оборонительной антикризисной стратегии выхода.

*Наступательные причины:*

- мобилизация значительных денежных средств для оборотного капитала;
- повышение прибыли на инвестиции организации;
- перенацеливание предприятия, поскольку изымаемая часть больше не нужна;
- компания должна остаться семейной без дальнейшего семейного наследования;
- технические изменения требуют вклада больших ресурсов, чем компания желает или способна вложить;
- прибыль ниже, чем у других стратегических хозяйственных единиц («бизнес-единиц»), и возможны лучшие варианты.

*Оборонительные причины:*

- компания не соответствует и не может соответствовать стандартам прибыльности;
- необходимо продать подразделение, чтобы избежать банкротства;
- контроль управляющих над изымаемым предприятием стал слишком сложным;
- продажа во избежание риска: дальнейшее расширение подразделения может происходить на таком уровне, с которым компания не хочет иметь дело;
- необходимо продать часть, чтобы избежать приобретения компании «хищниками»;
- доля рынка недостаточна.

# Проблемы выбора и реализации стратегии

## изъятия инвестиций

Существуют свидетельства, позволяющие считать, что изъятия являются в большинстве своем неожиданными решениями, в отличие от тех, которые исходят из систематического, постоянно идущего процесса оценки, и более того, они являются слабо контролируемым действием. При этом имеется ряд проблем, связанных с выбором подразделения для изъятия, которые обычно включают в себя финансовые аспекты и аспекты стратегии.

Вопрос об изъятии требует рассмотрения множества других проблем, которые имеют к нему отношение. Томпсон (1989) приводит их исчерпывающий список. Он предлагает сначала:

- проанализировать текущее положение продукта в его жизненном цикле совместно с предполагаемым перспективным потенциалом роста (прибыльности);
- сделать анализ текущего положения продукта или подразделения на рынке и возможностей получения конкурентного преимущества;
- определить альтернативы использования ресурсов, которые могут быть высвобождены;
- выделить потенциал для изъятия инвестиций из какого-либо рентабельного предприятия или вида деятельности для того, чтобы мобилизовать средства для инвестирования в то, что может быть еще более выгодным;
- произвести расчет: дешевле ли закрыть дело или же продолжить деятельность, несмотря на малую отдачу;
- определить, существуют ли серьезные препятствия к выходу и серьезные расходы, связанные с ним;
- рассмотреть вклады изымаемого подразделения в существующую синергию и в общую стоимость компании;
- решить вопрос возможности удовлетворения потребностей существующих покупателей за счет альтернативных товаров (услуг);
- учесть проблему материальных и нематериальных выгод от специализации и уменьшения масштабов диверсификации компании;
- найти подходящего покупателя; важно, чтобы покупатель не был бы компанией, которая может задействовать приоритетное предприятие для создания угрозы конкуренции оставшемуся направлению деятельности.

Изъятие инвестиций является сложным решением для управляющих. Ниже приводятся группы факторов, которые делают его таковым:

*Структурные факторы.* Если подразделение имеет долгосрочные и специфические активы, которые могут быть полезными, в первую очередь, для одной компании или ее филиала, изъятие инвестиций будет сложным. Может быть недостаточно информации для осознания плохого состояния дел в подразделении.

*Факторы стратегии.* Чем более взаимосвязаны и взаимодополняемы подразделения корпорации, тем сложнее изъятие инвестиций. Более того, эта хозяйственная единица от другой компании может попасть к сопернику, который может использовать ее для расширения конкуренции. К тому же цена, полученная за реализованные активы, может быть гораздо меньше, чем за них было заплачено.

*Факторы управления.* Эффективное изъятие инвестиций, как отмечает Г. Дэлвин (1989), это мастерство, которым обладают не все стратегические лидеры. Более того, изъятие может породить следующие управленческие проблемы:

- задевать деловую репутацию управляющего и рассматриваться им как признак поражения;
- нарушать увязку вознаграждения управляющим с размерами подразделения;
- осложнять отождествление с предприятием специалистов и вредить их карьере;

- вступать в конфликт с задачами социальной ответственности.

## Выкуп управляющими

Этот вариант требует более глубокого анализа в основном потому, что это популярное средство вложения и в него задействовано значительное число сторон. Выкуп обычно осуществляет команда управляющих, которая может включать служащих, организации, обеспечивающие большую часть акционерного капитала, а также банки и другие учреждения, которые ссужают деньги предприятию.

*Команда управляющих.* Это те, кто оказывают финансовую поддержку, надеются, что группа управляющих будет командой, компетентной в фундаментальных областях, обладающей навыками, необходимыми для успеха в конкурентной борьбе, и способностью выйти в жизнь с новыми стратегическими идеями. Они также должны понимать, каких показателей ждут заинтересованные лица, и демонстрировать желание осуществлять необходимые изменения для уменьшения расходов и восстановления положения компании.

*Финансовые учреждения.* Существует необходимость поиска соответствия ожиданий потенциальных заинтересованных лиц и способности предприятия удовлетворить эти ожидания. Банки обычно стремятся к ставке на 2—10% больше базовой ставки по займам, обеспеченным активами компании. В современных российских условиях институциональные вкладчики обычно ищут минимальную норму прибыли на свои вложения, равную примерно 40%. Фактическая прибыль будет зависеть от уровня риска.

Выкуп управляющими имеет следующие преимущества:

*для продавца:*

- предлагается быстрый и гибкий подход к выходу;
- нет необходимости искать покупателя: все лица, вовлеченные в действие, знакомы компании;
- выкуп часто рассматривается как положительное явление с точки зрения общественных отношений;
- может уменьшить заемные средства, изъять вложения из убыточного дела и дает возможность специализации или концентрации;
- переговоры обычно сосредоточиваются на финансовом комплексе вопросов, а не на «скрытой повестке дня»;
- остаются взаимосвязи и сохраняется преемственность;

*для команды управляющих:*

- перспектива постоянной занятости;
- сохраняется преданность предприятию в связи с перспективами личного финансового участия;
- покупатели знают о ситуации для определения ожидаемого движения денежных средств в предприятии;
- управляющие в курсе всех проблем и, вероятно, должны будут повысить производительность и уменьшить накладные расходы;
- предпосылки к значительной долгосрочной прибыли;
- быть в лучшем положении при переговорах, если их знание дела столь глубоко, что их отставка приводит к падению стоимости предприятия.

Выкупы управляющими должны различаться от закупок под управляющих. Последние случаются тогда, когда организация создается с тем, чтобы купить компанию. Обычно это начинается с финансистов, которые выявляют возможности, а затем создают команду управляющих для реализации этих возможностей.

К. Бачелор (1987) показал, что существует три основных характеристики удачного выкупа:

- команда управляющих успешна и опытна в той же области деятельности, знакома с проблемами, связанными с такими компаниями;

- инвесторы готовы принять риски, которые в данном случае достаточно высоки из-за неопределенностей — возможность провала, по всей видимости, будет велика, однако инвесторы должны доверять команде управляющих;

- известно, что компания, которую собираются приобретать и которая уже может быть независимой, имеет недостаточно высокие показатели и ее деятельность можно развернуть в другую сферу.

Также важно, чтобы проблемы культуры и изменения внимательно контролировались новой командой управляющих.

## **Финансирование выкупа**

Выкупы финансируются за счет совокупности капиталовложений, обеспечиваемых управляющими, институциональными акционерами и займами.

Основные проблемы, возникающие в связи с финансированием выкупа, выглядят следующим образом:

- пакет акций обычно составляется из обыкновенных акций, привилегированных акций и обыкновенных акций с фиксированным дивидендом; привилегированные акции обычно приносят фиксированный ежегодный дивиденд;

- характер предоставляемых акций связан с имеющимся риском, ожидаемой прибылью и возможностью для инвестора выйти из дела без финансового ущерба;

- доля управляющих в акционерном капитале может меняться через механизм пропорциональности; там, где применяется этот принцип, количество обыкновенных акций, выпущенных для управляющих, возрастает, если достигаются определенные показатели по таким критериям, как прибыль или доход; цель этого механизма — обеспечить стимулы для команды управляющих, особенно в том случае, если их доля в акционерном капитале составляет всего лишь незначительный процент финансирования;

- необходимо учитывать пути выхода; эти пути особенно важны для финансовых организаций, которым, как правило, необходима гибкость; существует семь основных вариантов путей выхода:

- 1) ликвидация предприятия;
- 2) продажа другой организации;
- 3) выкуп из прибыли, когда управляющие используют прибыль для выкупа доли финансистов;
- 4) использование управляющими собственных средств для выкупа доли финансистов;
- 5) частная продажа акций финансистами;
- 6) торговля акциями между управляющими и служащими;
- 7) размещение акций на фондовой бирже.

## **Итоги и выводы**

Антикризисные стратегии применяются корпорацией, когда отрасль находится в состоянии спада или прибыли, корпорации демонстрируют устойчивую тенденцию к снижению. Выделяются *внешние* и *внутренние* факторы спада.

*Внешние факторы:* изменения технологий, изменение социальных ценностей или моды, насыщение конкретных сегментов рынка, действия конкурентов, изменения в структуре отрасли производства, падение объемов продаж в отрасли.

*Внутренние факторы:* слабое управление, недостаточный финансовый контроль, недостаточные усилия в области маркетинга, неудачные приобретения, слабое управление производством (операциями), чрезмерное расширение торгово-промышленной деятельности, вклады в крупные проекты.

Эти факторы приводят к спаду, который характеризуется следующими признаками: падения прибыльности, объема продаж, возрастание уровня финансовой зависимости, проблемы ликвидности в показателях текущей и срочной ликвидности, значительная текучесть персонала, уменьшение доли рынка.

Реакцией на кризис может быть выбор *стратегии сокращения расходов*, или стратегии поворота. Существуют следующие стратегии сокращения расходов: организационные изменения; финансовые стратегии; стратегии снижения затрат; стратегии сокращения активов; стратегии создания прибыли. Стратегии поворота включают изменения в общих усилиях по сбыту, переброску или перенацеливание существующих товаров (услуг) с одновременной разработкой новых. Стратегии сокращения расходов и поворота могут реализовываться одновременно. Конкретные стратегии поворота представляют собой стратегии изменения ценообразования, переориентации на конкретных покупателей и на конкретные продукты, стратегия разработки нового товара или рационализации ассортимента товаров, сосредоточение на продажах и рекламе.

В условиях устойчивого снижения экономических показателей эффективности деятельности корпорации иногда применяется набор методов, называемый **кризисным бизнес-реинжинирингом**. Реинжиниринг предполагает не частичное улучшение бизнес-процессов, но радикальное их изменение. Его связывают с радикальным переосмыслением рабочих процедур с целью резкого улучшения таких параметров, как издержки, качество, услуги и оперативность.

В условиях угрозы банкротства применяются стратегии выхода, задача которых состоит в том, чтобы минимизировать ущерб. Это достигается методами оптимального изъятия инвестиций или выкупом управляющими.

Изъятие инвестиций может осуществляться через договор о франшизе, передачу подрядов, продажи бизнес-единиц или всего предприятия, разделение и отделение, обмен активами.

Выкуп управляющими обычно осуществляет команда менеджеров предприятия, которая может включать служащих, организации, обеспечивающие большую часть акционерного капитала, а также банки и другие учреждения, которые ссужают деньги предприятию. Выкупы финансируются за счет совокупности капиталовложений, обеспечиваемых управляющими, институциональными акционерами и займами.

## Контрольные вопросы и задания

1. Перечислите основные финансовые и другие характеристики корпорации и отрасли, находящейся в упадке.
2. Назовите ключевые факторы, влияющие на выбор стратегии.
3. Охарактеризуйте основные стратегии для компании, находящейся в состоянии упадка.
4. Проведите разграничения между различными стратегиями поворота.
5. Объясните основные наступательные и оборонительные причины изъятия инвестиций.
6. Объясните ключевые аспекты процедуры выкупа предприятия управляющими.
7. В какой последовательности следует разрабатывать план финансового оздоровления неплатежеспособного предприятия?
8. Что является отличительной чертой планов финансового оздоровления предприятия?
9. Каковы сферы применения типовой формы плана финансового оздоровления?
10. В чем заключаются специфические черты плана внешнего управления?

## Литература

- Антикризисное управление. Учебник /Под ред. Э. М. Короткова. М., 2000.
- Оценка бизнеса /Под ред. А. Г. Грязновой, М. А. Федотовой. М., 1998.
- Справочник антикризисного управляющего /Под ред. Э. А. Уткина. М., 1999.
- Теория и практика антикризисного управления. Учебник /Под ред. С. Г. Беляева и В. И. Кошкина. М., 1996.
- Ascari A., Rock M., Dutta S.* Reengineering and organizational change: lessons from a comparative analysis of company experiences //European management journal. 1995. Vol. 13. No 1. P. 1—30.
- Bachelor C.* Revival of the fittest //Financial times. 24, March. 1987.
- Coyne J., Wright M.* An introduction to divestment: the conceptual issues, in reading on strategic management (ed. by D. Bowman). L., 1989.
- Delvin G.* Selling off not out //Management today. April, 1989.
- Fink S.* Crisis management. Planning for the inevitable. N.Y., 1986.
- Slatter S.* Corporate recovery; successful turnaround strategies and their implementation. L., 1984.
- Thompson J.* Strategic management: awareness and change. L., 1989.

### Глава 10

#### Оценка стратегий и их осуществимости

Выбор стратегии является непростой задачей, однако еще более сложной является задача подбора соответствующих инструментов для контроля за ходом стратегии и оценки ее результатов. Выбор адекватных средств стратегического контроля позволяет уменьшить издержки осуществления стратегии и сократить время перестройки работы корпорации.

##### 10.1. Сущность оценки стратегии

Оценка стратегии является заключительным этапом стратегического планирования и продолжается на всех этапах реализации стратегии. Она может производиться по двум направлениям:

- оценка выработанных конкретных стратегических вариантов для определения их пригодности, осуществимости, приемлемости и последовательности для организации;
- сравнение результатов реализации стратегии с уровнем достижения целей.

Эффективная система оценки требует наличия четырех основных элементов:

**1. Мотивация для оценки.** Прежде чем оценка сможет быть произведена, у руководителя организации должно возникнуть желание оценить свои показатели или стратегию, которую он или его команда хотят реализовать. Такое стремление обусловлено осознанием того, что необходимо достичь соответствия между организацией и предложенной стратегией. Есть другой потенциальный мотивирующий фактор: если руководитель надеется получить вознаграждение в зависимости от соответствия показателей поставленным задачам.

**2. Информация для оценки.** Другим требованием достоверности оценки является информация в удобной для использования форме, чтобы оценить предложенную стратегию, а также ее последствия после реализации. Для этого требуется эффективная система сбора и обработки управленческой информации, а также полный и достоверный доклад о возможных результатах предложенных стратегий и результатах их реализации.

**3. Критерии оценки.** Стратегии должны оцениваться по определенным критериям. Эти критерии могут быть сгруппированы следующим образом:

- *Последовательность осуществления стратегии.* Стратегия определяется целью верхнего уровня, поэтому она не должна содержать несогласованные с верхним уровнем цели более низкого уровня.

- *Согласованность с требованиями среды.* Стратегия должна соответствовать внешней обстановке и происходящим в ней критическим изменениям.
- *Осуществимость стратегии.* Стратегия не должна ни переоценивать доступные ресурсы, ни создавать не решаемые проблемы в будущем.
- *Приемлемость для стейкхолдеров.* Стратегия должна соответствовать ожиданиям конкретных групп поддержки.
- *Преимущество по отношению к конкурентам.* Стратегия должна обеспечивать создание или поддержание конкурентного преимущества в избранной области.

Ввиду важности критериев оценки стратегии, далее рассмотрим их подробнее.

**4. Решения по результатам оценки стратегии.** Оценка сама по себе не является завершающим этапом. Она должна направлять решения о выборе стратегии и способствовать определению ее действенности. Для этого должны быть разработаны соответствующие системы корректирующих действий, основанные на оценке представленной информации.

## 10.2. Критерии оценки

В этом разделе мы сосредоточимся на определенных ранее критериях оценки. Эти критерии можно использовать на стадии выбора стратегии или же при оценке результатов ее реализации.

Существует несколько характеристик, относительно которых важно рассмотреть каждый критерий. Эти критерии для краткости обозначить терминами: последовательность, согласованность, осуществимость, приемлемость, преимущество.

### Последовательность осуществления стратегии

Важнейшей функцией стратегии является обеспечение согласованности деятельности всех сторон и частей организации. Однако на практике может присутствовать существенная непоследовательность в достижении организационных целей разного уровня. Для ее анализа целесообразно ответить на следующие вопросы:

- Существуют ли проблемы координации и планирования сами по себе или они являются результатом деятельности людей? Если да, то это, вероятно, происходит из-за непоследовательности в стратегии.
- Значит ли успех одной организационной единицы (подразделения) как провал для другой? Если так, то стратегия, вероятнее всего, непоследовательна.
- Продолжают ли проблемы текущей деятельности представляться для решения высшему звену управления, несмотря на делегирование полномочий подчиненным? Если да, то стратегия, вероятно, непоследовательна.
- Согласуется ли стратегия с ценностями организации? Если нет, то это признак непоследовательности стратегии.

### Согласованность с требованиями среды

Способ взаимоотношения компании с окружающей средой имеет два аспекта: компания должна соответствовать среде и приспосабливаться к ней и в то же время конкурировать с другими фирмами, которые также стремятся приспособиться. Для оценки степени согласованности целесообразно задать вопросы, подобные нижеследующим:

- Насколько полно данный вариант стратегии адресуется проблемам, определенным в стратегическом анализе? » Использует ли стратегия сильные стороны компании и возможности среды?
- Соответствует ли она организационным целям?
- Обладает ли стратегия достаточной гибкостью для того, чтобы иметь дело с быстро изменяющейся обстановкой?

## Осуществимость стратегии

Основная проблема здесь состоит в том, может ли стратегия претворяться в жизнь за счет имеющихся в распоряжении технологических, трудовых и финансовых ресурсов. Существует ряд вопросов, которые можно бы поставить в этом случае.

- Показала ли организация, что она имеет способность к разрешению проблем и особую компетенцию, необходимую для осуществления стратегии?
- Продемонстрировала ли организация требующуюся для реализации стратегии степень умения координировать и объединять усилия групп поддержки?
- Есть ли возможность для достаточного финансирования стратегии?
- Может ли организация достичь требуемого уровня экономических показателей?
- Можно ли будет противостоять действиям конкурентов?
- Могут ли быть получены необходимые материалы и услуги?

## Приемлемость для стейкхолдеров

Это связано с тем, насколько стратегия соответствует ожиданиям основной группы или групп влияния. Уровень приемлемости можно определить, ответив на следующие вопросы:

- Как изменяется финансовый риск?
- Какое воздействие окажет стратегия на структуру капитала?
- Будет ли подходить предложенная стратегия имеющимся системам или понадобятся значительные изменения?
- Как стратегия будет влиять на связи с основными группами влияния?
- Как стратегия будет воздействовать на функции и действия различных подразделений?

## Преимущество по отношению к конкурентам

Конкурентное преимущество может быть отнесено к одной из трех областей: превосходящие ресурсы, превосходящие навыки или лучшее положение. Первые две представляют способность предприятия сделать больше и лучше, чем конкуренты. Фундаментальный вопрос здесь состоит в том, какие навыки и ресурсы могут давать преимущества и в каких областях. Преимущество в положении может быть достигнуто предвидением, превосходящими навыками или ресурсами или же просто удачей. После завоевания хорошего положения его можно удерживать. Преимущество может быть описано ответами на следующие вопросы:

- Приведет ли стратегия к широкой известности компании как надежного поставщика товаров (услуг)?
- Обеспечит ли она в ходе обслуживания рынков создание базы уникального опыта?
- Позволит ли стратегия компании разместиться географически рядом с основными покупателями?

**В оценке стратегии** существуют определенные *трудности*. Они могут быть представлены следующими причинами.

- Необходимая для оценки стратегии информация может быть недоступна или доступна в непригодной форме или она несвоевременна. Оценка же стратегии не может быть качественнее информации, на которой эта оценка основана.
- Существование значительных расхождений мнения о том, по каким критериям оценивать стратегии. Это может стать политизированным процессом.
- Определение количества информации, необходимой для создания реалистических прогнозов прибыльности.
- Нежелание руководства проводить систематическую деятельность по оценке из-за накладности и непроизводительности.
- Принятый принцип оценки может быть слишком сложным.

- Может также возникнуть сопротивление слишком тщательной оценке стратегии, ибо никто не хочет, чтобы его оценивали плохо.

### **10.3. Оценка стратегической логики вариантов**

Существует несколько схем оценки стратегии, которые помогают выявить стратегическую логику варианта для организации. По существу, все они связаны с соответствием конкретных вариантов стратегии положению организации на рынке и ее относительным стратегическим возможностям. Имеется целый спектр возможных доходов, наиболее известными из которых являются следующие:

- анализ портфеля заказов;
- матрица МакКинси;
- анализ жизненного цикла;
- бенчмаркинг.

## **Анализ портфеля заказов**

Этот подход сосредоточивается на природе рынков организации (особенно на оценке темпов их роста) и на конкурентной стратегии организации. В большинстве своем оценка стратегии в центре крупных диверсифицированных, разбросанных по многим местам организаций будет отличаться от той оценки, которая делается на уровне отдельной хозяйственной единицы. В таких больших диверсифицированных организациях основной проблемой является достижение сбалансированности результатов работы всех подразделений (бизнес-единиц) и видов деятельности.

Концепция портфеля заказов возникла из опыта работы уже упоминавшейся Бостонской консалтинговой группы (BCG). Основной задачей метода BCG является помощь управляющим в определении потребностей различных предприятий в потоке денежных средств (например в группе) или видов деятельности (например продуктов) в пределах любой отдельной компании. Данный метод позволяет сделать это путем выяснения, в каком месте на матрице располагается каждый вид деятельности. Матрица имеет два измерения: темп роста рынка и долю рынка. Вспомним (см. гл. 5), что на матрице BCG показаны четыре типа продукции, которые получили наименование «звезды», «денежные коровы», «вопросительные знаки» и «собаки».

Необходимо также вспомнить, что этот тип анализа может быть использован для занесения перспективных вариантов на матрицу, которая может привести организацию на серию важных выводов, касающихся будущих стратегий. В оценке любой вновь предложенной стратегии нужно учитывать то, как она улучшит портфель интересов компании. Позволит ли она развивать области роста организации, одновременно удаляя «собак», лишаящих ее денежных средств? Аналогичным образом необходимо определить, будут ли достаточно крупными «денежные коровы», чтобы обеспечить инвестиции, требующиеся для развития «звезд».

Матрица может дать обоснование ориентации на долгосрочное развитие продукта. Какие стратегии стимулируют движение от «вопросительных знаков» через «звезды» и, в конечном счете, к «денежным коровам»? Матрица может также помочь в осмыслении стратегии приобретения (т.е. помочь найти предприятие для покупки).

Какую же информацию по стратегиям можно получить из матрицы BCG? Принципиальными выводами, которые могут быть получены при использовании матрицы BCG, являются следующие:

- Средства, создаваемые «денежными коровами», должны использоваться для поддержки развития «вопросительных знаков» и взращивания восходящих «звезд».
- Из имеющих наиболее слабые и неопределенные перспективы «вопросительных знаков» необходимо изъять инвестиции.
- Организация должна выйти из любого вида деятельности, который определяется как «собака». Однако существуют некоторые ситуации, в которых «собак» необходимо

сохранить, так как они дают основу для развития «звезд» или же будут держать «денежных коров» конкурента под угрозой.

- Если в компании не хватает крупных «денежных коров», «звезд» или «вопросительных знаков», она должна рассмотреть возможность приобретений или изъятия инвестиций для того, чтобы получить более «здоровый» портфель.

- Существует множество усовершенствований оригинальной матрицы BCG, включая те два, которые мы вкратце обсудим здесь: *матрица МакКинси* и *анализ жизненного цикла*.

## Матрица МакКинси

Эта матрица была разработана консультантами по вопросам управления консалтинговой компании МакКинси (McKinsey). Как и в матрице BCG, каждый вид хозяйственной деятельности оценивается по двум направлениям: *привлекательность отрасли производства* и *конкурентное положение предприятия*.

Положение предприятия нанесено на подобной матрице на рис. 12.

Матрица МакКинси разделена на девять клеток. Предприятия, находящиеся в трех из них, характеризуются как победители, в трех других как проигравшие, т.е. наименее желательные. В одной клетке размещается «вопросительный знак», который, как и в BCG, имеет неопределенное, но потенциально обещающее будущее. Клетка, которая определена как производитель прибыли, сходна с «денежной коровой» в матрице BCG.

Выводы для стратегии по матрице МакКинси определены и однозначны: из проигравших должны быть изъяти инвестиции, положение победивших укрепляется. Компания подпитывает избранные «вопросительные знаки», пытаясь превратить их в победителей. Прибыли, создаваемые их производителями, инвестируются в победителей и в «вопросительные знаки». Организация будет пытаться превратить средние предприятия в выигравшие или же рассмотрит вариант изъятия вложений.

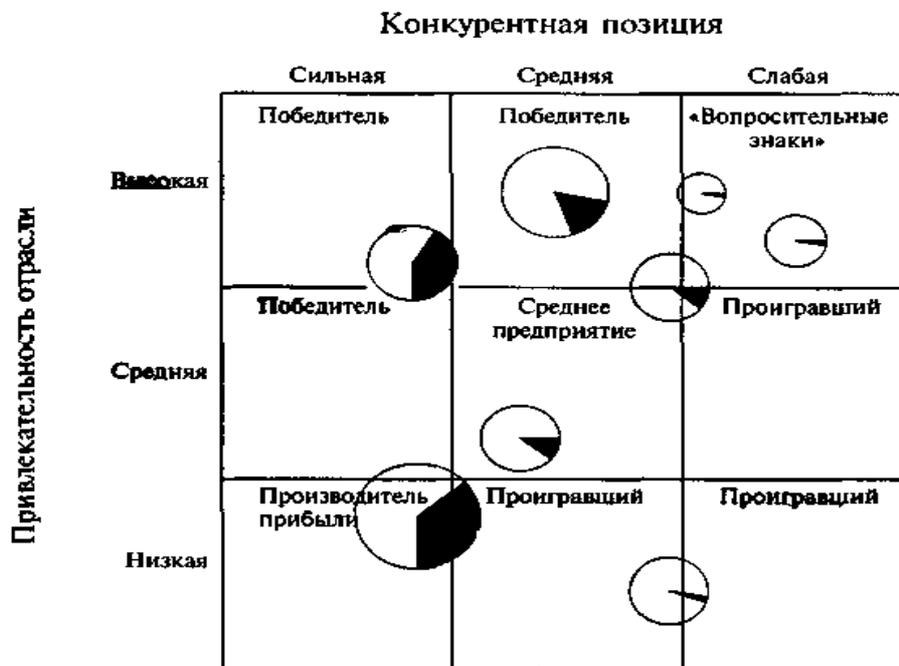


Рис. 12. Матрица МакКинси

## Анализ жизненного цикла

Метод, широко используемый для анализа портфеля продукции (т.е. жизненного цикла для анализа эволюции продукта или рынка). Матрица используется следующим образом.

Положение каждого предприятия отмечается на пятнадцатиклеточной матрице, схожей с той, что показана в табл. 15. Вертикальное направление показывает различные стадии эволюции продукта или рынка. Горизонтальное направление представляет конкурентное положение предприятия. Попробуем описать ситуацию в каждом предприятии (или стратегии) А— G, показанных в табл. 15.

Таблица 15

## Анализ жизненного цикла

ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ	КОНКУРЕНТНАЯ ПОЗИЦИЯ		
	Сильная	Средняя	Слабая
Разработка	А		
Выведение на рынок	В		С
Рост	Д		
Зрелость	Е	Ф	
Упадок			Г

Предприятие (или стратегия) А может быть определено как «вопросительный знак», обладающий большим потенциалом. Так же, как и А, В — развивающийся победитель. Предприятие С, хотя и находится в растущей отрасли производства, похоже, становится «проигравшим». В отрасли, в которой находится Д, происходит падение деловой активности. Предприятия Е и F, похоже, являются производителями прибыли, в то время как предприятие G — явно проигравшим.

«Вопросительные знаки», обладающие большим потенциалом, а также развивающиеся победители, такие как предприятия А и В, должны финансово подпитываться. Потенциальные проигравшие, такие как С, должны ликвидироваться. Маловероятно, что Д получает хорошую отдачу в настоящее время, но перспективы хороши, и поэтому оно должно быть поддержано. Предприятиям Е и F необходимо действовать так, чтобы закрепить и удержать свое конкурентное преимущество.

## Бенчмаркинг

Бенчмаркинг — это методика сопоставления эффективности хозяйственной деятельности исследуемой компании и компании, являющейся лидером в данной отрасли. Процедура бенчмаркинга состоит в следующем:

- поиск относительно небольшого числа компаний, которые занимаются сходными видами деятельности и достигли наилучших показателей эффективности в отрасли;
- количественная оценка разрыва в эффективности функционирования данной компании и лучшей в отрасли;
- разработка программы действий для устранения этого разрыва.

К преимуществам данного метода следует отнести то, что его применение, во-первых, позволяет устанавливать цели, соответствующие направлениям развития наиболее успешных конкурентов, во-вторых, стимулирует руководство к достижению более высоких показателей эффективности функционирования компании, в-третьих, делает более достоверной оценку вклада отдельных подразделений в достижение намеченных целей, в-четвертых, меняет культуру организации, делая ее более ориентированной на внешнее окружение.

Методика сопоставления эффективности хозяйственной деятельности включает семь этапов.

1. *Выделение ключевых областей хозяйственной деятельности.* Ключевыми называются такие области деятельности компании, преобразования в которых способны существенно улучшить эффективность функционирования организации в целом. Основная цель данного этапа состоит в том, чтобы выявить эти области и расставить их по порядку значимости в соответствии со следующими критериями:

- области, которые являются основными источниками затрат;
- виды деятельности, от которых зависит успех в конкурентной борьбе;
- области деятельности, которые обладают наибольшим потенциалом для повышения эффективности;
- ресурсы, необходимые для проведения преобразований в данной области деятельности.

Большие компании имеют много функциональных подразделений. Обычно процесс сопоставления эффективности начинается с одного-двух важнейших подразделений, а затем распространяется на другие, менее приоритетные подразделения.

2. *Выбор показателей (индикаторов) эффективности хозяйственной деятельности.* Эти показатели можно условно разбить на две группы: оперативные и стратегические. *Оперативные* показатели включают в себя переменные издержки (стоимость сырья, расходы на заработную плату, уровень компенсационных выплат и т.п.) и маркетинговые индикаторы (длина товарной линии, набор характеристик продукта, качество, уровень обслуживания и др.). *Стратегические* показатели являются интегральными индикаторами эффективности рыночной деятельности (финансовые показатели, доля рынка, рост объемов продаж, соответствие стратегии компании положению дел в отрасли и т.д.).

3. *Выбор компаний, характеризующихся наибольшей эффективностью в той или иной области.* Обычно такие компании входят в одну из четырех возможных категорий:

- прямые конкуренты;
- конкуренты, действующие на других сегментах рынка;
- потенциальные конкуренты;
- компании из других отраслей.

Тогда как обычно прямые конкуренты и эффективность их деятельности хорошо известны, конкуренты, работающие на других сегментах рынка и не участвующие в прямой конкурентной борьбе, могут быть источником новых подходов для успеха в конкурентной борьбе. Потенциальным конкурентам должно быть уделено особое внимание, так как они могут представлять серьезную угрозу в будущем. Компании из других отраслей также могут быть источником новых оригинальных решений для повышения эффективности исполнения какой-либо операции. После того как составлен список компаний, необходимо четко определиться, какие компании и по каким показателям использовать для сопоставления с учетом следующего:

- ограничить число компаний до трех-четырех;

- компании должны быть разнообразны по видам деятельности;
- выбирать компании с наилучшими показателями;
- обратить особое внимание на компании с уникальными стратегиями.

4. *Сбор информации о компаниях, используемых в процессе сопоставления.* Информацию можно получить из трех основных источников:

- публичные источники информации: данные, публикуемые комиссией по ценным бумагам, печатные издания самих компаний, каталоги продукции, объявления о найме на работу, реклама, статьи в специализированных и местных журналах и газетах, различные аналитические отчеты, результаты маркетинговых исследований, издания торговых и производственных ассоциаций и объединений, тематические работы отраслевых институтов, данные, публикуемые государственными учреждениями, и т.п.;

- обмен информацией (профессиональные конференции и совещания, прямой обмен информацией с компанией из другой отрасли, неформальное общение и т.п.);

- интервью-опрос клиентов, поставщиков, дистрибьютеров, отраслевых экспертов и других лиц, каким-либо образом связанных с исследуемыми компаниями.

В целом существует достаточное количество источников для получения необходимой информации. Основной задачей является выбор этих источников и оценка достоверности получаемой информации.

5. *Сбор информации о самой компании.* Наибольшую трудность здесь составляет не сам собственно сбор информации, а форма представления этой информации. Обычно формы представления данных из внешних и внутренних источников сильно различаются (разные формы бухгалтерской отчетности, различные организационные структуры и т.п.). Наибольшая сложность при реализации процедуры бенчмаркинга — согласование этих потоков информации. От корректности сопоставления полученной информации зависит успех предпринимаемых впоследствии действий.

6. *Разработка программы действий.* Действия должны быть направлены на то, чтобы достичь уровня эффективности конкурентов. Обычно программа действий подпадает под одну из четырех категорий:

- «Работать лучше и упорнее». Анализ выявляет слабые места в организации (высокие издержки, слабый отдел продаж, неквалифицированный маркетинг и т.п.), и предпринимаются меры административного воздействия для повышения эффективности.

- «Скопировать» конкурентов. Основная цель — имитировать успешные действия конкурентов, обычно не ведет к созданию долгосрочных конкурентных преимуществ.

- «Превзойти» конкурентов. Изучая деятельность компаний из других отраслей, можно натолкнуться на новые, более эффективные подходы к организации бизнеса и тем самым добиться существенных преимуществ в борьбе с конкурентами.

- «Изменить правила игры». Часто складывается ситуация, когда невозможно преуспеть, не изменив положение дел в отрасли. Например, если конкурент обладает экспортными квотами, предоставляемыми правительством, нет смысла стремиться сократить разрыв, необходимо разработать стратегию дифференциации.

7. *Мониторинг и оценка результатов.* Основная цель этой процедуры — придать процессу сбора и анализа информации непрерывную основу. Каждая компания, осуществляющая программу сопоставления операционной эффективности, нуждается в том, чтобы проводить оценку результатов, как минимум, раз в год. Это обусловлено следующими причинами:

- изменение динамики отрасли;
- появление новых конкурентов;
- конкуренты достигают больших успехов, чем это можно было предвидеть;
- применяемая стратегия не привела к успеху.

## 10.4. Анализ отдачи от стратегии

Как уже отмечалось, при проектировании стратегии необходимо разработать критерии оценки как хода процесса ее реализации, так и оценки финального состояния организации, когда стратегический план завершен и пришло время оценивать преимущества, достигнутые организацией в результате осуществления стратегии. Этот процесс оценки называется *анализом отдачи от стратегии*. Несмотря на все многообразие целей и задач, преследуемых организациями в стратегическом процессе, и различие типов организаций, можно выделить несколько групп технологий анализа, которые позволяют оценить как количественные, так и качественные изменения, произошедшие в организации. Рассмотрим последовательно такие из них, как *финансовые показатели стратегического анализа, анализ прибыльности и анализ затрат и результатов*. Но предварительно выскажем несколько замечаний общего характера относительно значения финансовой информации в оценке и выборе стратегии.

Чтобы быть эффективной, система финансовой информации должна обладать целым рядом важных характеристик. Например, она должна быть оптимальной. Слишком много информации так же плохо, как и слишком мало, избыток органов контроля может принести больше вреда, чем пользы.

Для эффективной системы финансовой информации в интересах оценки стратегии информация должна обладать следующими характеристиками:

- Предоставляемая информация должна быть *значимой*. Она должна быть связана с ключевыми целями и задачами стратегии.

- Система должна представлять *своевременную* информацию. Необходимо выяснить: дает ли она информацию, которая может быть использована командами управляющих в ходе процесса стратегического управления?

- Система должна быть разработана так, чтобы представлять достоверную картину происходящего. Информация должна точно отображать ситуацию.

- Она должна обеспечивать действие и направляться тем лицам в организации, которые должны предпринимать основанные на ней действия.

- Информация должна способствовать развитию здравого смысла и взаимопонимания. Предоставляемая информация не должна довлеть над решениями. Ни одно подразделение не может позволить себе не сотрудничать с другим подразделением только из-за вопросов оценки.

- Финансовые отчеты должны быть *простыми*, не слишком громоздкими или ограниченными. Проверкой качественной системы является ее полезность, а не сложность.

- Необходимо признать, что не существует одной эффективной системы финансовой информации. *Единственные в своем роде характеристики* организации, включающие размеры, стиль управления, цели, проблемы и сильные стороны, определяют конечную структуру.

### **10.5. Методы выбора подходящей стратегии**

Как выбрать стратегию? Возможны различные наиболее часто используемые в управленческой практике методы ее выбора.

1. Выбор в зависимости от целей.
2. Обращение к вышестоящему звену управления.
3. Наем консалтинговых агентств, не входящих в организацию.

Рассмотрим особенности применения каждого выбора на практике.

## **Выбор в зависимости от целей**

Этот метод сосредоточивается на целях организации, в зависимости от которых и оцениваются альтернативные стратегии. Таким образом, допускается возможность получения различных вариантов стратегии, количественно определенных относительно их сильных и слабых сторон. При этом самый подходящий из вариантов может быть выделен

для реализации. Например, если одной из важнейших целей организации является защита окружающей среды, то это и будет использовано для оценки вариантов стратегии (например, создание сети магазинов товаров для ухода за животными).

Однако в действительности, даже в тех случаях, когда применяется рациональный подход к выбору стратегии, часто бывает необходимо переопределить цели в свете изменений положения организации относительно факторов среды. Таким образом, данное действие, описываемое как «пост-рационализация», устанавливает, что цели соответствуют стратегии и, наоборот, стратегия соответствует целям. Для успешного использования данного метода необходимо, чтобы цели были четко определены и поняты, а также выражены количественно.

## **Обращение к вышестоящему звену управления**

Это тоже достаточно распространенный метод выбора конкретной стратегии из серии альтернатив. Обычно серия жизнеспособных вариантов стратегии совместно с индивидуальными оценками передается более высокому руководству, которое и должно принять решение о конкретном пути действий. Это звено управления впоследствии, руководствуясь своей предпринимательской интуицией, примет решение исходя из того, в какой мере конкретная стратегия соответствует общему предназначению организации.

## **Наем консалтинговых агентств, не входящих в организацию**

Наем консалтинговых агентств, не входящих в организацию, — обычное явление при выборе стратегии. Хотя их часто нанимают из-за каких-либо конфликтов внутри организации, широта и глубина опыта персонала агентств в различных вопросах управления ценны сами по себе. Консультанты часто имеют богатый опыт работы с различными организациями, который можно приложить к конкретной ситуации. При принятии решения в таких случаях также необходима объективность.

## **Итоги и выводы**

Оценка стратегии предполагает оценку выработанных стратегических вариантов для определения их пригодности и сравнение результатов осуществления стратегии с уровнем достижения целей.

Эффективная система оценки требует наличия трех основных элементов: мотивации, информации и критериев оценки принятия решений по результатам оценки стратегии.

Выделяются следующие критерии оценки стратегии: последовательность осуществления стратегии, согласованность с требованиями среды, осуществимость стратегии, приемлемость для групп влияния, преимущества по отношению к конкурентам.

Существуют специальные методы оценки стратегии, наиболее известными из которых являются следующие: *анализ портфеля заказов, матрица МакКинси, анализ жизненного цикла, бенчмаркинг.*

Анализ отдачи от стратегии представлен следующими видами оценки: анализ прибыльности и анализ затрат и результатов.

Анализ затрат и результатов представляет собой попытку дать денежное выражение всем затратам и результатам варианта стратегии. Он позволяет определить, превышают ли результаты данного варианта стратегии расходы по нему, и дает возможность стратегам выбрать альтернативу, которая обеспечивает максимальный чистый доход.

Методы оценки риска осуществления стратегии включают в себя прогнозирование финансовых коэффициентов (коэффициенты финансовой зависимости, коэффициенты ликвидности, коэффициенты рентабельности); анализ чувствительности; матрицы решений; имитационное моделирование.

Определение финансовой осуществимости стратегий включает анализ движения денежных средств, анализ чувствительности, анализ безубыточности.

Возможны **различные варианты выбора стратегии**. Наиболее часто в управленческой практике используются: выбор в зависимости от целей организации, выбор стратегии как прерогатива высшего руководства, наем консалтинговых агентств для оценки и выбора стратегии.

## **Контрольные вопросы и задания**

1. Как определяется эффективная система оценки стратегии корпорации?
2. Перечислите основные критерии оценки эффективности стратегии.
3. Объясните применение анализа прибыльности в качестве инструмента оценки стратегии корпорации. Назовите четыре метода анализа прибыльности.
4. Охарактеризуйте анализ затрат и результатов как метод оценки отдачи стратегии.
5. Перечислите способы оценки риска стратегии.
6. Какие методы применяются для анализа финансовых результатов осуществления стратегии?

## **Литература**

- Алексеев Н.* Управление предприятием в кризисной ситуации (опыт работы) //Проблемы теории и практики управления. 1997. № 6.
- Круглов М. И.* Стратегическое управление компанией. М., 1998.
- Люкшинов А. Н.* Стратегический менеджмент. М., 2000.
- Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж.* Стратегический менеджмент. М., 1998.
- Трнев Н. Н.* Стратегическое управление. Уч. пос. М., 2000.
- Фатхутдинов Р. А.* Стратегический менеджмент. М., 1997.
- Bowman C., Asch D.* Strategic management. L., 1987
- Cook S., Slack N.* Making management decisions. Cambridge, 1984.
- Hofer M., Charles W., Schendel M.* Strategy formulation: analytical concepts. N.Y., 1978.
- Johnson G., Scholes K.* Exploring corporate strategy. L., Cambridge, 1997.
- Kerzner H.* Project management. A system approach to planning, scheduling and controlling. N.Y., 1998.
- Porter M.* Competitive advantage: creating and sustaining superior performance. N.Y., 1985.

## **Глава 11**

### **Стратегии организационных изменений**

Осуществление выбранной стратегии корпорации — задача искусства менеджмента, требующая использования организационных управленческих ресурсов. Внимание топ-менеджеров на этапе осуществления стратегии обращено к возможностям для достижения целей изменений и требует знания принципов организации, мотивации, лидерства, удовлетворения от работы. Стратегические изменения многое обещают одним сотрудникам в организации в плане перспектив карьерного и профессионального роста и угрожают другим, которые могут опасаться утратить свое положение в организационной иерархии или вовсе лишиться должности и работы. Поэтому люди в организации реагируют на перспективы стратегических изменений по-разному: одни из них становятся активными сторонниками и проводниками стратегии в жизнь, другие — активно действующими противниками или пассивными наблюдателями за развитием событий. И те и другие являются значимыми субъектами стратегии осуществления для проектировщиков и руководителей стратегических изменений.

В данной главе мы рассмотрим общие подходы к преодолению сопротивления стратегическим изменениям и основные стратегии реализации стратегических планов.

### 11.1. Преодоление сопротивления изменениям

## Причины сопротивления изменениям

Проведение выбранного стратегического курса предполагает, как правило, проведение масштабных организационных изменений, например, реинжиниринг бизнес-процессов, преобразование организационной структуры, изменения культуры, неизбежно следующие за коррекцией миссии и целей организации, введение новых методов контроля и многое другое. Некоторая часть персонала в организации сопротивляется изменениям. В таком сопротивлении нет ничего удивительного и тем более патологического: большинство людей опасаются революционных ломок привычного образа жизни, а также имеют свое собственное представление о том, как надо осуществлять стратегию. Группы, поставленные перед необходимостью изменений, сталкиваются с перспективой изменения неформальных связей, каналов общения, поведенческих стереотипов. Следовательно, они легко реагируют на призывы к сопротивлению изменениям. Сопротивление со стороны индивидом и групп нередко может быть единственной, но мощной сдерживающей силой изменений. Угроза со стороны этой силы зависит от разных причин, но главными являются структура и культура организации — организационный дизайн. Иерархически устроенные линейно-функциональные структуры, свойственные бюрократическим организациям, могут обладать достаточными средствами преодоления сопротивления стратегическим изменениям, чтобы вообще не обращать на эту проблему внимания. Трудно, например, представить какое-либо значимое сопротивление изменениям в армейском полку, когда они проводятся по приказу свыше.

Однако такого рода ситуации скорее исключение, чем правило. Поэтому в большинстве организаций, независимо от их размера, приходится принимать меры и учитывать последствия сопротивлений и пути их нейтрализации для того, чтобы изменения были *эффективными*.

Американские исследователи Дж. Котлер и Л. Шлезингер предложили систематизацию причин сопротивления, позволяющую в первом приближении выяснить, какие группы и индивиды будут сопротивляться стратегическим изменениям, и выявить причины этого сопротивления. Основные результаты их исследования изложены в табл. 16.

Таблица 16

## Причины сопротивления изменениям

Причина	Результат	Реакция
Эгоистический интерес	Ожидание личных потерь чего-то ценного в результате изменений	«Политическое» поведение
Неправильное понимание целей стратегии	Низкая степень доверия менеджерам, излагающим план изменений	Слухи
Различная оценка последствий осуществления стратегии	Неадекватное восприятие планов; возможность существования других источников информации	Открытое несогласие

Низкая терпимость к изменениям	Опасение людей, что они не обладают необходимыми навыками или умениями	Поведение, направленное на поддержание собственного престижа
--------------------------------	--	--

Рассмотрим представленные в таблице данные подробнее.

*Эгоистический интерес* является основной причиной того, что люди сопротивляются изменению на уровне организации. Это связано с той или иной мерой эгоизма, присущей каждому человеку: люди, в силу своей человеческой природы, ставят свои собственные интересы выше интересов организации. Такое поведение, вследствие его универсальности и естественности, не очень опасно, однако его развитие может привести к возникновению неформальных групп, политика которых будет направлена на то, чтобы предложенное изменение не могло быть осуществлено.

*Неправильное понимание целей стратегии* обычно возникает из-за того, что люди не в состоянии оценить последствия осуществления стратегии. Причиной часто является отсутствие достаточной информированности относительно целей и путей реализации стратегии. Такая ситуация характерна для организаций, где степень доверия к действиям менеджеров низка.

*Различная оценка последствий осуществления стратегии* связана с неоднозначным восприятием стратегических целей и планов. Менеджеры и служащие могут по-разному воспринимать значение стратегии как для организации, так и для внутриорганизационных групп. При этом «стратеги» часто считают, что служащие видят преимущества реализации стратегии также, как и они, и что каждый обладает соответствующей информацией, чтобы убедиться в преимуществах как для организации, так и для каждого служащего от реализации стратегии.

*Низкая терпимость к изменениям* присуща некоторым людям из-за опасения, что они не смогут обучиться требуемым новым навыкам или новой работе. Такое сопротивление наиболее характерно для случаев внедрения новых технологий, новых методов продажи, новых форм отчетности и т.п.

## **Реакция на сопротивление стратегическим изменениям**

Прочно укоренившаяся традиция рассматривать отношения (людей к стратегическим изменениям в терминах силового поля — только в категориях «за» или «против», «прогрессистов» и «ретроградов» — плохой помощник в осмыслении путей преодоления сопротивления и часто является свидетельством слабого стратегического менеджмента в корпорации. Но, как и в других случаях слабого менеджмента, можно предложить общие принципы его улучшения, которые становятся практической программой действий после обследования конкретной ситуации.

Когда менеджер сталкивается с поведением, которое ему представляется сопротивлением осуществлению стратегии, он должен разобраться в различных вариантах и нюансах такого поведения. Для этого полезно выявить формы сопротивления на **организационном уровне, уровне группы, уровне индивида.**

Понимание того, на каком уровне возникает сопротивление и чем оно характеризуется, позволяет менеджеру направить усилия в нужном направлении. Рассмотрим особенности сопротивления на этих уровнях.

**На организационном уровне структурные** и культурные факторы могут способствовать широкому распространению сопротивления: либо устаревшие системы не в состоянии справиться с быстрыми и радикальными стратегическими изменениями, либо, например, агрессивные стратегии маркетинга представляются неприемлемыми для общественной организации. Существующие структура и культура не могут

приспособиться к новым стратегическим требованиям и не желают изменяться сами. Это связано с тем, что культурные и структурные изменения возможны только на продолжительном интервале времени и требуют больших затрат человеческих ресурсов. Один из путей уменьшения сопротивления — это системный подход к изменению. Однако сложность здесь заключается в том, что для понимания поведения организации как системы необходимо учитывать поведение всех взаимосвязанных subsystem, таких как финансы, производство, сбыт и снабжение, человеческие ресурсы и многое другое. Системный подход, таким образом, предусматривает рассмотрение организации как единого целого, выявление взаимосвязей между различными частями системы путем, например, изменения иерархического порядка принятия решений или путем обеспечения некоего равновесия между социальной и технической частями системы. Это позволит в дальнейшем успешно осуществлять стратегию.

При проектировании осуществления стратегии на *уровне группы* необходимо иметь в виду, что корпорация как система состоит как из формальных групп (управлений, отделов, секторов и т.д.), так и неформальных, например, «ветеранов» организации или активных пользователей Интернета. Широкое освещение стратегического замысла и консультаций перед осуществлением стратегии (идеально — на стадии планирования) может помочь уменьшить сопротивление со стороны групп и выявить, что же действительно беспокоит людей в предложенной стратегии. Для этого может потребоваться передача (в порядке обратной связи) результатов организационной диагностики тем подразделениям и группам организации, которых затрагивает стратегическое изменение, проведение семинаров и дискуссий, в которых бы участвовала группа, организация новой информационной сети, чтобы каждый мог получить информацию о том, что происходит, и имел возможность выразить свои сомнения. Привлечение на свою сторону влиятельных и авторитетных неформальных групп в организации оказывает положительное влияние также и на уровне индивидуального сопротивления изменениям.

**Уровень индивида.** Формальные и неформальные группы, к которым принадлежат сотрудники, придерживающиеся определенных взглядов относительно стратегии, решающим образом влияют на позицию индивида — члена группы, которую он будет занимать и отстаивать при проектировании и проведении стратегических изменений. Однако если референтная группа (т.е. такая, нормы и ценности которой разделяет индивид) и поддерживает перспективу изменения, некоторые сотрудники могут таить в себе свое личное беспокойство относительно влияния изменения на их будущее положение в организации, возможностей карьеры, реализации устремлений и перспектив повышения по службе. Чтобы помочь сотруднику приобрести новое понимание происходящего и пересмотреть свое отношение к изменению, чаще всего требуется индивидуальная работа с ним по разъяснению выгод и преимуществ, которые он получит в результате реализации стратегии. Такая работа должна привести к корректировке поведения сотрудника. Правильно организованная процедура разъяснения предполагает четкое осознание менеджером того, что именно он пытается изменить во взглядах конкретного сотрудника и почему это необходимо. Попытки заставить кого-то изменить в себе что-либо, принципиально противоречащее как его характеру, так и свойствам его личности, обречены на провал. Действительно, если в один прекрасный момент менеджер обнаруживает, что пытается добиться персональных изменений такого рода, ему следует пересмотреть саму природу того изменения, в которую он вовлечен. Часто бывает, что сопротивление, не являясь симптомом чего-либо, что требуется исправить, уменьшить или преодолеть конкретному сотруднику, может иметь серьезное основание и указывать на существенные пороки и неадекватность предлагаемой стратегии. Могут возникнуть ситуации, когда менеджеру необходимо будет бороться с сопротивлением изменению методами, которые находятся в противоречии со сложившимися взаимоотношениями между сотрудниками, практикой взаимоотношений в производственной деятельности и в управлении обучением и развитием. Однако если такие подходы станут привычной

реакцией менеджера на явное сопротивление изменению, вероятнее всего, проблема заключается не только в сопротивлении на индивидуальном или групповом уровне.

Это последнее замечание выдвигает на первый план еще одну рекомендацию — о том, как реагировать на сопротивление. То, что представляется как сопротивление конкретному изменению — на любом уровне, — может не всегда быть центральной проблемой. Движение в направлении к более динамичным и органичным формам организации, к сетевым организациям, к организациям в форме подвижных альянсов и уход от статичных и иерархизированных линейно-функциональных структур часто является составной частью стратегии корпорации. В этих условиях менеджерам предстоит сталкиваться с постоянным «бурлением» и со столкновением интересов, порожденным разнообразием и гибкостью. Это напряжение и «политиканство» не есть признаки плохого функционирования — оно присуще самой природе жизнедеятельности современной организации.

Поддающееся четкому распознаванию сопротивление реализации стратегии встречается не так уж часто. Гораздо чаще возникает необходимость иметь дело с потенциальными конфликтами и «тупиковыми ситуациями» на всех уровнях. Они возникают вследствие того, что разные группы пытаются отстоять свои собственные интересы, используя в данных целях сам процесс изменения. Это может принимать форму оппозиции по отношению к конкретному изменению. По существу же изменения являются средоточием постоянных и неизбежных напряжений и различий между отдельными личностями, организациями, группами и подразделениями. Проблемы, с которыми при этом приходится сталкиваться, и лежащие в их основе конфликты, которые приходится улаживать менеджеру, могут иметь мало общего с предлагаемым конкретным изменением. Интерес и энтузиазм людей по отношению к предложенной стратегии может быть в большей степени связан с личными выгодами, которые они желали бы получить, чем с теми, которые должно принести изменение.

Менеджеры должны с осторожностью подходить к различным реакциям на изменения и к явному сопротивлению. Истоки сопротивления отдельного сотрудника могут находиться на уровне организации, группы или личности. Важно также исследовать, в какой мере сопротивление связано непосредственно с изменением. Может быть, оно просто является способом выражения других конфликтов и напряженных отношений. Ситуацию необходимо оценивать глобально, с учетом всех факторов.

## **Методы преодоления сопротивления изменениям**

Каким образом разработать стратегию преодоления сопротивления изменениям? Как правило, ответить на этот вопрос не просто. Прежде всего потому, что как нет двух полностью тождественных организаций, так не существует универсальных правил преодоления сопротивления. Как отмечают Дж. Коттер и Л. Шлезингер, многие менеджеры недооценивают не только разнообразие, с которым люди могут реагировать на изменения в организации, но и то, какое положительное влияние эти изменения могут оказывать на отдельных людей и коллективы. Однако все-таки существует ряд достаточно универсальных методов преодоления сопротивления стратегическим изменениям. Здесь мы рассмотрим две группы методов, предложенные Э. Хьюзом (1975) и Дж. Коттером и Л. Шлезингером.

Хьюз выделяет восемь факторов преодоления сопротивления изменениям:

1. *Учет причин поведения личности в организации:*

- принимать в расчет потребности, склонности и надежды тех, кого затрагивают изменения;

- демонстрировать получение индивидуальной выгоды.

2. *Значение авторитета руководителя:*

- достаточный авторитет — формальный или неформальный;

- достаточные власть и влияние.

3. *Предоставление информации группе:*

- **соответствующая информация, относящаяся к делу и достаточно важная.**

4. *Достижение общего понимания:*

- общее понимание необходимости изменений;
- участие в поиске и трактовке информации.

5. *Чувство принадлежности к группе:*

- общее ощущение причастности к изменениям;
- достаточная степень участия.

6. *Авторитет группы для ее членов:*

- **согласованная групповая работа для снижения противодействия.**

7. *Поддержка изменений лидером группы:*

- привлечение лидера в конкретной рабочей обстановке (без отрыва от непосредственной работы).

8. *Информированность членов группы:*

- открытие каналов связи;
- обмен объективной информацией;
- знание достигнутых результатов изменения.

Рассмотрим содержание этих факторов подробнее.

**Учет причин поведения личности в организации.** Поведение и склонности личности в организации являются следствием взаимодействия материального положения личности и ее социальной роли в организации. При любых изменениях необходимо принимать в расчет потребности, склонности и надежды тех, кого затрагивают изменения, равно как и воздействие организации. Перед тем как принять участие в процессе изменений, человек должен видеть определенный персональный выигрыш, который он получит в результате этих изменений.

**Значение авторитета руководителя.** Чем выше авторитет руководителя, тем больше то влияние, которое он может оказать на процесс изменений. Обычно в организациях руководитель имеет больший престиж, чем члены вверенного ему трудового коллектива, поэтому пожелания руководителя обычно являются более мощным стимулом для начала и поддержания процесса изменений, чем пожелания того или иного его подчиненного. При этом официальный лидер коллектива и реальный лидер (часто неформальный) не обязательно должны быть одним и тем же лицом. Зачастую неофициальный лидер, обладающий высоким авторитетом в трудовом коллективе, может иметь большое влияние на процесс изменений. Но независимо от этого непосредственный руководитель имеет больше власти и влияния.

**Предоставление информации группе.** Деятельность, обусловленная сильным стремлением к изменениям, может быть стимулирована предоставлением определенной группе необходимой информации относительно ее самой и ее стиля работы. В группе может возникнуть осознанное стремление к изменениям, если предоставляется информация о том, как действует группа, особенно если эти данные объективны и в них содержится новая информация, дополняющая уже имеющуюся. Относящаяся к изменениям информация, сосредоточенная в какой-либо одной организации или группе, имеет большее влияние, чем общая информация о деятельности отдельных людей. Чем в большей степени информация централизована, значима и связана с проблемой, тем больше возможностей для успешного проведения изменений. Например, информация, полученная с помощью анкетирования, при правильном использовании может принести больше пользы для конкретного трудового коллектива, чем общие данные о намерениях.

**Достижение общего понимания.** Сильное стремление к изменениям может быть вызвано достижением общего понимания всеми членами группы их необходимости, при этом инициатива, направленная на стимулирование изменений, будет исходить от самой группы. Факты, добытые отдельными сотрудниками или группами, либо участие этих сотрудников или групп в планировании, а также в сборе, анализе и интерпретации данных

оказывают существенное влияние на процесс изменений. Информация, полученная одним из членов группы, более понятна, более приемлема и имеет больше шансов быть использованной, чем та, которая предоставлена «внешним экспертом». В частности, участие в анализе и трактовке данных позволяет уменьшить или исключить противодействие, возникающее из-за слишком медленного или слишком быстрого хода дела. Если данные должны стать фактической основой для проведения изменений, они должны быть правильно поданы и восприняты. Все дело в принципиальном отличии ситуации, когда приглашается независимая консалтинговая фирма, которая проводит исследование и готовит отчет, от ситуации, когда исследование проводится своими силами при содействии независимых экспертов.

**Чувство принадлежности к группе.** Сила противодействия изменениям снижается, когда сотрудники, которые должны испытать это изменение на себе, и те, кто пытается оказать влияние на ход изменений, ощущают себя принадлежащими к одной и той же группе. Изменение, которое исходит изнутри, выглядит гораздо менее угрожающим и вызывает меньшее противодействие, нежели то, которое навязывается извне. Степень участия в этих условиях может быть различной. Наибольшая степень участия (обычно наиболее эффективная) характеризуется участием всех членов группы. Следующая степень участия соответствует участию отдельных представителей группы, включая представителей от профсоюзов и руководства. Наименьшая степень подразумевает участие только руководителя. Как указывалось ранее, это не обязательно усиливает положительное отношение к изменениям, но существенно уменьшает открытое сопротивление.

**Авторитет группы для ее членов.** Чем авторитетней группа для своих членов, тем большее влияние она может на них оказать. Группа является привлекательной для своих членов в той мере, в какой она удовлетворяет их потребности. Это влечет за собой готовность каждого члена группы к тому, что на него будет оказано влияние со стороны других членов, и усиление стимулов к сплоченности группы, если это для нее важно. В том, что касается изменений, сплоченность группы может способствовать как снижению, так и усилению сопротивления, в зависимости от того, полезными или вредными считает группа эти изменения.

**Поддержка изменений лидером группы.** Группа, которая сохраняет психологическую значимость для отдельных ее членов, имеет большее влияние, чем группа, членство в которой кратковременно. Во многих программах подготовки менеджеров обучение ошибочно ведется с отрывом от работы, при этом игнорируется тот факт, что этот менеджер продолжает быть членом, как минимум, двух групп: рабочей группы, состоящей из его подчиненных, и рабочей группы, включающей в себя руководителей одного с ним уровня, ответственных перед одним и тем же вышестоящим руководителем. Таким образом, процесс изменения, который включает в себя объединение отдельных руководителей во временные группы с отрывом от основной работы, менее эффективен в случае длительных изменений, чем процесс изменения, в котором руководители участвуют без отрыва от конкретной рабочей обстановки.

**Информированность членов группы.** Информация, относящаяся к необходимости изменений, планам изменений и их последствиям, должна быть доведена до сведения всех членов группы, кого она касается. Этот принцип можно сформулировать и так: процесс изменения требует целенаправленного и продуманного открытия каналов общения. Блокировка этих каналов обычно ведет к недоверию и враждебности. В частности, объективная информация о масштабах и направленности изменений (знание результатов) облегчает дальнейшие изменения. Процессы изменений, обеспечивающие конкретную информацию о достигнутом к данному моменту прогрессе и дающие критерии, по которым можно оценить имеющиеся улучшения, приводят к большему успеху при организации изменений и поддержании их хода, чем процессы, которые не дают, такой конкретной информации и не имеют обратной связи.

Дж. Коттер и Л. Шлезингер предлагают следующие методы преодоления сопротивления изменениям:

- информирование и общение;
- участие и вовлеченность;
- помощь и поддержка;
- переговоры и соглашения;
- манипуляции и кооптации;
- явное и неявное принуждение.

Ниже мы рассмотрим пути и условия успешного осуществления этих методов, однако предварительно представим результаты анализа в табл. 17.

**Информирование и общение.** Один из наиболее распространенных путей преодоления сопротивления осуществлению стратегии заключается в предварительном информировании людей. Получение представления о предстоящих стратегических изменениях помогает осознать необходимость этих изменений и их логику. Процесс информирования может включать в себя дискуссии один на один, групповые семинары или отчеты. На практике это осуществляется, например, путем проведения семинаров менеджером для менеджеров низших уровней. Программа общения или информирования может восприниматься как наиболее подходящая, если сопротивление стратегии основывается на неверной или недостаточной информации, особенно если «стратегии» нуждаются в помощи противников стратегических изменений при осуществлении этих изменений. Эта программа требует времени и усилий, если осуществление ее связано с участием большого количества людей.

Таблица 17

**Методы преодоления сопротивления изменениям**

Подход	Этот подход обычно используется в ситуациях	Преимущества (достоинства)	Недостатки
1	2	3	4
Информирование и общение	При недостаточном объеме информации или неточной информации в анализе	Если вам удалось убедить людей, то они часто будут помогать вам при осуществлении изменений	Подход может требовать очень много времени, если вовлекается большое количество людей
Участие и вовлеченность	Когда инициаторы изменения не обладают всей информацией, необходимой для планирования изменения, и когда другие имеют значительные силы для сопротивления	Люди, которые принимают участие, будут испытывать чувство ответственности за осуществление изменения, и любая соответствующая информация, которой они располагают, будет включаться в план изменения	Этот подход может потребовать много времени
Помощь и поддержка	Когда люди сопротивляются	Ни один другой подход не	Подход может быть дорогостоящим и

	изменениям из-за боязни проблем адаптации к новым условиям	срабатывает так хорошо при решении проблем адаптации к новым условиям	требовать большого количества времени и тем не менее может потерпеть неудачу
Переговоры и соглашения	Когда отдельный служащий или группа явно теряют что-либо при осуществлении изменений	Иногда это является сравнительно простым (легким) путем избежать сильного сопротивления	Подход может стать слишком дорогостоящим, если он ставит целью добиться согласия только путем переговоров
Манипуляции и кооптации	Когда другие тактики не срабатывают или являются слишком дорогостоящими	Этот подход может быть сравнительно быстрым и недорогим решением проблем сопротивления	Этот подход может порождать дополнительные проблемы, если у людей возникнет чувство, что ими манипулируют

Окончание табл. 17

1	2	3	4
Явное и неявное принуждение	Когда необходимо быстрое осуществление изменений и когда инициаторы изменений обладают значительной силой	Этот подход отличается быстротой и позволяет преодолеть любой вид сопротивления	Рискованный способ, если люди остаются недовольны инициаторами изменений

**Участие и вовлеченность.** Если «стратегии» вовлекают потенциальных противников стратегии на этапе планирования, то они зачастую могут избежать сопротивления. Стремясь добиться участия в осуществлении стратегических изменений, их инициаторы выслушивают мнение сотрудников, вовлеченных в эту стратегию, и впоследствии используют их советы. Дж. Коттер и Л. Шлезингер обнаружили, что многие менеджеры очень серьезно относятся к вопросу участия персонала в осуществлении стратегии. Иногда это носит положительный характер, иногда — отрицательный, т.е. некоторые менеджеры считают, что всегда должны принимать участие в процессе осуществления изменений, в то время как другие считают это безусловной ошибкой. Оба отношения могут создавать ряд проблем для менеджера, так как ни одно из них не является идеальным.

**Помощь и поддержка** могут осуществляться как предоставление возможности обучения новым навыкам, свободного времени служащим для обучения, просто возможности быть выслушанным и получить эмоциональную поддержку. Помощь и поддержка особенно необходимы, когда в основе сопротивления лежат страх и беспокойство. Бывалые суровые менеджеры обычно игнорируют подобные виды сопротивления, так же как и эффективность такого способа борьбы с сопротивлением. Основным недостатком этого подхода заключается в том, что он требует большого количества времени, следовательно, является дорогостоящим и, тем не менее, зачастую терпит неудачу. Если же времени, денег и терпения просто нет, то использовать метод помощи и поддержки не имеет смысла.

**Переговоры и соглашения.** Еще один путь борьбы с сопротивлением заключается в предоставлении стимулов активным или потенциальным противникам изменения. Например, менеджер может предложить сотруднику более высокую заработную плату в обмен на изменение рабочего задания, он может повысить пенсию отдельному служащему взамен на более ранний срок ухода на пенсию. Переговоры особенно подходят в том случае, когда ясно, что кто-то теряет в результате изменения, но, тем не менее, обладает существенной силой сопротивления. Достижение соглашения является сравнительно легким способом избежать сильного сопротивления, хотя оно, как и многие другие способы, может быть довольно дорогостоящим. Особенно в тот момент, когда менеджер дает понять, что он готов идти на переговоры, чтобы избежать сильного сопротивления. В этом случае он может стать объектом шантажа.

**Манипуляции и кооптации.** В некоторых ситуациях менеджеры пытаются скрыть свои намерения от других людей, используя манипуляции. Манипуляции в данном случае подразумевают избирательное использование информации и сознательное изложение событий в определенном, выгодном для инициатора изменений порядке. Одна из наиболее распространенных форм манипуляции — кооптация. Кооптация личности подразумевает предоставление ей желаемой роли при планировании и осуществлении изменений. Кооптация коллектива подразумевает предоставление одному из его лидеров или кому-то, кого группа уважает, ключевой роли при планировании и осуществлении изменений. Это не является формой участия, потому что инициаторы изменения стараются получить не совет кооптируемых, а только их поддержку. При определенных обстоятельствах кооптация может быть относительно дешевым и легким способом достижения поддержки отдельного индивидуума или группы служащих (более дешевый способ, чем переговоры, и более быстрый, чем участие). Он имеет ряд недостатков. Если люди чувствуют, что их просто дурачат, чтобы они не сопротивлялись изменениям, что с ними обращаются не на равных или их просто обманывают, то их реакция может быть крайне отрицательной. Кроме того, кооптация может создать еще и дополнительные проблемы, если кооптированные используют свои возможности оказывать влияние на организацию и реализацию изменений путем, который не отвечает интересам организации. Другие формы манипуляции также обладают недостатками, которые могут оказаться еще более существенными. Большинство людей, вероятно, отрицательно воспримет то, что они считают нечестным обращением и ложью. Более того, если менеджер будет и в дальнейшем пользоваться репутацией манипулятора, то он рискует потерять возможность использовать такие необходимые подходы, как образование, общение, участие и вовлеченная. И даже может испортить свою карьеру.

**Явное и неявное принуждение.** Менеджеры часто преодолевают сопротивление путем принуждения. В основном они заставляют людей смириться со стратегическими изменениями путем скрытой или явной угрозы (угрожая потерей работы, возможности продвижения и т.д.), или путем реального увольнения, или путем перевода на более низкооплачиваемую работу. Так же как и манипуляция, использование принуждения — это рискованный процесс, потому что люди всегда сопротивляются навязанному изменению. Однако в ситуациях, когда необходимо быстро осуществить стратегию, и там, где она не пользуется популярностью, независимо от того, как она осуществляется, принуждение может быть единственным вариантом для менеджера.

Успешная реализация стратегии в организации всегда характеризуется умелым применением целого ряда перечисленных подходов, часто в самых различных сочетаниях. Однако успешное осуществление характеризуется двумя особенностями: менеджеры используют эти подходы с учетом их достоинств и недостатков и реалистично оценивают ситуацию.

Наиболее распространенной ошибкой менеджеров является использование только одного или ограниченного числа подходов независимо от ситуации. Это касается и сурового начальника, который часто прибегает к принуждению, и менеджера, ориенти-

рованного на своих сотрудников, который постоянно пытается привлечь и поддерживать своих людей, и начальника-циника, всегда манипулирующего своими сотрудниками и часто прибегающего к кооптации, и интеллигентного менеджера, который и в большей степени полагается на образование и общение, и, наконец, менеджера типа адвоката, который все время старается вести переговоры.

## 11.2. Стратегии осуществления изменений

В данном случае речь идет о *стратегиях* осуществления выбранной стратегии развития корпорации. Процесс осуществления — это именно стратегия, а не некоторая последовательность действий, характеризующая выполнение обычной работы, так как речь идет о: 1) длительном системном, затрагивающем всю организацию и интересы многих людей процессе; 2) выборе из различных альтернатив; 3) процедурах оперирования с мягкими, неопределенными проблемами.

Подход к осуществлению при реализации стратегии может зависеть от таких факторов, как:

- темп осуществления изменения;
- степень управления со стороны менеджеров;
- использование внешних агентств, например консалтинговых;
- центральное или местное сосредоточение сил.

Под *стратегией* изменения будем понимать тот или иной подход, выбранный в зависимости от обстоятельств, который учитывает факторы, описанные выше. Не существует какой-либо одной, универсально оптимальной *стратегии* изменения, хотя мы часто слышим об успехах российских менеджеров, работающих как в сфере бизнеса, так и в сфере государственного управления (особенно высшего), быстро осуществляющих масштабные изменения (например, приватизацию) без учета мнения, знаний и опыта и даже работы людей, которых затрагивают такие изменения. Данный подход может быть полезным в течение очень короткого времени, и пролонгация его на более длительный срок часто приводит к несопоставимо большим издержкам, чем к позитивным изменениям, способствующим повышению эффективности организационных процессов. При использовании стратегии изменения необходимо помнить, что у менеджера есть выбор. Одним из наиболее важных параметров при осуществлении изменения является скорость его проведения. Этот параметр использовался в качестве основного при выборе стратегии. Такой подход к выбору стратегии получил название «стратегического континуума». Мы рассмотрим его в последнем разделе главы. В идеальном случае эффективное управление стратегическими изменениями должна осуществляться как часть общей *стратегии* изменений.

Все разнообразие стратегий изменений можно объединить в пять групп (разумеется, возможны какие-то промежуточные, гибридные формы стратегий). В табл. 18 рядом с каждой стратегией кратко описываются используемый подход и способы, с помощью которых это изменение может быть реализовано.

### Директивная стратегия

При применении директивной стратегии менеджер решает, что должно быть сделано, и осуществляет стратегические изменения, мало привлекая других сотрудников и почти не отступая от первоначального плана. Целью директивных стратегий часто является; осуществление изменений, которые

Таблица 18

## Стратегии изменений

(по Торли и Уирдениусу, 1983)

<b>Стратегии изменений</b>	<b>Подход</b>	<b>Примеры</b>
Директивная стратегия	Навязывание изменений со стороны менеджера, который по второстепенным вопросам может «торговаться»	Навязывание соглашений по оплате, изменение порядка работы (напр., норм, расценок, расписания работы) в приказном порядке
Стратегия, основанная на переговорах	Признание законности интересов других участвующих в изменениях сторон, возможность уступок в процессе осуществления	Соглашения по производительности, соглашение с поставщиками по вопросам качества
Нормативная стратегия	Выяснение общего отношения к изменению, частое использование внешних агентов по изменениям	Ответственность за качество. Программа новых ценностей, работа в команде, новая культура, ответственность служащего
Аналитическая стратегия	Подход, основанный на четком определении проблем, сбор, изучение информации, использовании экспертов	Проектная работа, например: <ul style="list-style-type: none"> <li>• по новым системам оплаты</li> <li>• по использованию станков</li> <li>• по новым информационным системам</li> </ul>
Стратегия, ориентированная на действие	Общее определение проблемы, попытка найти решение, которое модифицируется в свете полученных результатов. Больше вовлечение заинтересованных людей, чем при аналитической стратегии	Программа мер по снижению количества прогулов и некоторые подходы к вопросам качества

должны быть проведены в сжатые сроки; естественно, при этом снижается эффективность использования каких-то других ресурсов. Этот тип стратегии для своей реализации требует высокого авторитета руководителя, развитых лидерских качеств, нацеленности на задачу, наличия всей необходимой информации и возможности преодолеть и подавлять сопротивление изменениям. Применение директивных стратегий наиболее целесообразно в условиях кризиса и угрозы банкротства, когда организация, образно выражаясь, «приперта к стене» и у ее руководителей ограничены возможности для маневра и нет альтернативы выбора способа действий. Такая ситуация часто складывается под воздействием как внешних, так и внутренних факторов. Наиболее типичными причинами, вызывающими к жизни директивные стратегии, являются нежелательные явления среди факторов конкуренции (например, выдвигание конкурентами на рынок новой продукции, превосходящей по качеству и более доступной по цене) или снижение продаж по причине неблагоприятного сочетания макроэкономических показателей. К внутренним причинам

можно отнести очень высокую степень сопротивления проектируемым изменениям, независимо от того, какими мотивами поведения они обосновываются. При директивном подходе люди, вовлеченные в изменения, вынуждены просто смириться с фактом изменений.

Профессор Гарвардской школы бизнеса Розабет Мосс Кантор (1985) предлагает следующие шуточные правила для менеджера, который применяет директивную стратегию. Но шуточный тон не скрывает серьезность проблемы. К сожалению, существует очень много менеджеров, которые считают директивную стратегию единственно возможной и применяют ее даже в случае необходимости проведения рутинных изменений.

«Правила» проведения изменений (правила действий для пресечения новаторства)

- Рассматривайте любую новую идею снизу с подозрением — потому, что она новая, и потому, что это взгляд снизу. » Вы должны настоять на том, чтобы люди, которые нуждаются в Вашей поддержке для осуществления своих идей, сначала прошли несколько других уровней менеджеров, чтобы собрать с них подписи. » Рекомендуйте сотрудникам отделов или отдельным служащим покритиковать предложения друг друга. Это избавит Вас от необходимости самому принимать решение. Вы просто выберете того, кто выжил в результате данной критики.

- Открыто выступайте с критикой и не особенно торопитесь с похвалой. Это заставит людей ходить на цыпочках. Пусть они знают, что Вы можете в любой момент уволить их.

- Рассматривайте факт выявления проблем как неудачу, чтобы отбить у людей охоту ставить Вас в известность, что у них что-то не в порядке.

- Тщательно контролируйте все. Убедитесь, что сотрудники считают все, что только можно посчитать.

- Принимайте решение о реорганизации или изменении направления в политике втайне и также втайне информируйте об этом сотрудников. Это заставит их ходить на цыпочках.

- Проверяйте, чтобы запросы на получение информации были всегда оправданы и чтобы она не доставалась менеджерам очень легко. Вы же не хотите, чтобы информация попала в чужие руки?

- Пусть менеджеры низшего звена под флагом делегирования полномочий и участия в принятии решений несут ответственность за понижение, увольнение и перевод сотрудников на другие должности. А также за выполнение других угрожающих решений, которые Вы приняли, и заставьте их делать это очень быстро.

- И самое главное, никогда не забывайте, что Вы — самый главный и знаете все важное о деле.

Эти правила возникли на основании детального изучения Кантор 115 инноваций, проводимых, по ее словам, «мастерами изменений» — крупнейшими корпорациями, имеющими высокую репутацию в области прогрессивной политики использования человеческих ресурсов, такими как *General Electric*, *General Motors*, *Honeywell*, *Polaroid* и *Wang Laboratories*.

Кантор обнаружила критические различия между организациями, которые могут и осуществляют нововведения, и теми, чей стиль мышления против изменений и препятствует нововведениям. Инновационные фирмы осуществляют «интегративный» подход к проблемам. Они проявляют готовность видеть проблемы целиком и в их решениях двигаться за пределами полученного здравого смысла, делая вызов установившейся практике. Предпринимательские организации готовы действовать на границе своих возможностей, имея дело с тем, чего они до конца не знают (например, новые инвестиции, новые рынки, новая продукция). Они измеряют себя не по стандартам прошлого, а по их видению будущего.

Предпринимательские организации сильно отличаются от фирм с «сегменталистским» подходом, которые рассматривают проблему настолько узко, насколько возможно, независимо от ее контекста. Компании такого вида, скорее всего, имеют сегментированные структуры: большое количество отделений, обязательно отгороженных одно от другого — производственный отдел от отдела маркетинга, менеджеры корпорации от менеджеров подразделений, управленческий персонал от рабочих, мужчины от женщин. Как только проблема определена, она подразделяется на части, которые относятся к соответствующим отделам. Очень мало усилий или никаких усилий не уделяется задаче организации дела, как интегрированному целому. «Сегменталистский» менеджер не имеет дела с принадлежащими другим аспектами задачи, и он будет считать своей личной неудачей, если другие начнут беспокоиться о его делах. Таким образом, предпринимательский дух оказывается зажатым и решение, скорее всего, не будет инновационным. Оно будет следовать лежащей в основе организации жесткой структуре.

В описываемых случаях интегративной организации, где процветают нововведения, Р. Кантор предполагает ряд важных элементов, необходимых для уменьшения сегментализма в старых, погрязших в проблемах фирмах. Цель состоит в том, чтобы разбудить дух предпринимательства, потенциал, который существует во всех организациях. Методы включают поощрение культуры, гордость за собственные достижения фирмы, уменьшение слоев иерархии, улучшение горизонтальной коммуникации и предоставление увеличенной информации о планах компании. Децентрализация очень важна; также важна передача полномочий в принятии решений людям, находящимся на нижних этажах организации, чтобы они имели власть и ресурсы для разработки своей идеи — даже если это обозначает перерезание установленных сегментов и границ.

Из всего вышесказанного можно сделать вывод, что директивные стратегии можно применять только тогда, когда другие стратегии не подходят. Выбрав эту стратегию, менеджер должен осознавать необходимость быстрого осуществления изменений за короткий срок как принципиальное или даже неизбежное условие работы и то, что человек, осуществляющий изменения, должен обладать значительными полномочиями, силой и стойкостью для выполнения этого изменения.

**Стратегия, основанная на переговорах.** Применяя эту стратегию, менеджер по-прежнему является инициатором изменения, однако проявляет готовность вести переговоры с другими группами по вопросам осуществления изменения, пойти на необходимые уступки.

На осуществление стратегии переговоров уходит несколько больше времени, так как проводятся переговоры с другими заинтересованными сторонами, и при этом сложнее предвидеть результаты, так как трудно заранее полностью определить, какие необходимо будет сделать уступки.

Однако те, на ком сказывается изменение, обладают, по крайней мере, возможностью высказывать свое мнение, ощущают чувство понимания. Изменение характера работы взамен на повышение заработной платы и доли прибылей, часто называемое производственной сделкой, является примером такого подхода.

**Нормативная стратегия.** При использовании этой стратегии делается попытка пойти дальше обычного получения согласия служащих на какие-то изменения, добиться чувства ответственности заинтересованных людей не только за осуществление каких-то определенных изменений, но и за достижение общих целей организации. Именно поэтому эту стратегию иногда называют «сердца и умы». При создании качественно нового вида продукции или услуги желательно заручиться чувством ответственности служащих за реализацию идеи высокого качества и добиться того, чтобы они постоянно стремились к выполнению этой цели путем непрерывной выдачи предложений по усовершенствованию, посредством постоянного участия в разработках проектов по повышению качества,

участвуя в работе кружков качества. В этом случае иногда прибегают к помощи консультантов — специалистов в области поведения отдельных личностей и групп, именно они способствуют процессу изменения отношения к работе. При других попытках изменить культуру организации подключаются внешние консультанты, которые являются экспертами не по конкретной задаче, такой, как операционные исследования или компьютеры, а в вопросах поведения и психологии группы. Этот подход, как и понятно, требует большого количества времени по сравнению с директивными стратегиями. Однако вопрос о том, как добиться нужного чувства ответственности, еще остается открытым.

*Аналитические стратегии* используют технических экспертов для изучения поставленных проблем. Часто команды менеджеров, включающие экспертов из ведущих отделов или специальных консультантов, работают над конкретной проблемой, такой как изменение системы распределения, создания цеха. Обычно этот подход реализуется под строгим руководством менеджера. Результатом такого подхода является получение оптимальных с технической точки зрения решений, при этом особо не учитываются проблемы сотрудников.

*Стратегии, ориентированные на действие*, отличаются от аналитических двумя аспектами. Первый — проблема не так четко определена, второй — вовлеченные в планирование изменения сотрудники часто находятся под сильным влиянием менеджера. Как правило, среди этих сотрудников есть люди, на которых скажется введение изменений. Группа пробует целый ряд подходов к решению проблемы и учится на своих ошибках.

### 11.3. Стратегический континуум

Каким же образом выбрать стратегию? Как уже указывалось, при определенных условиях каждая из стратегий имеет определенные преимущества. Но в то же время можно составить рационально обоснованный список факторов, которые могут повлиять на выбор. Такими факторами являются:

- необходимое время для осуществления изменений;
- степень и вид сопротивления, которые можно ожидать;
- сила (полномочия) инициатора изменений;
- объем требуемой информации;
- факторы риска.

Таблица 19

## Стратегический континуум

(по Коттеру и Шлезингеру, 1989)

	
	Быстрее    Медленнее
<p>Четко спланированное изменение Незначительное привлечение других Попытка преодолеть любое сопротивление</p>	<p>Нечетко спланированное изменение Значительное привлечение других Стремление свести к минимуму любое сопротивление</p>

Основанием для построения такого списка, названного американскими исследователями Коттером и Шлезингером «стратегическим континуумом», является скорость изменений. Табл. 19 показывает, как скорость изменения связана с организационной политикой.

## Выбор стратегии изменений

При анализе ситуации, связанной с изменением организационной структуры, менеджеры явно или неявно выбирают скорость осуществления изменения, объем предварительного планирования, необходимость привлечения других сотрудников или специалистов, тот или иной подход. Успешное осуществление изменения происходит тогда, когда данный выбор является последовательным и соответствует ключевым особенностям ситуации.

Предполагается, что имеющиеся в распоряжении менеджера варианты попадают в область стратегического континуума. На одном конце континуума стратегия изменения требует быстрого осуществления изменений, четкого плана действий и незначительного привлечения других специалистов. Этот тип стратегии позволяет преодолевать любое сопротивление и в результате должен привести к исполнению задуманного. На другом конце континуума стратегия требует гораздо более медленного процесса изменения, менее четкого плана действий и привлечения помимо специалистов других людей. Этот тип стратегии предназначен для сведения сопротивления к минимуму.

Чем дальше мы продвигаемся по континууму влево, тем больше наблюдается тенденция к принуждению и тем меньше стремление использовать другие подходы (стратегии), особенно участие.

Осуществление организационных изменений, основанных на непоследовательных стратегиях, обычно приводит к возникновению непредсказуемых проблем. Например, изменения, которые не были четко спланированы или связаны с привлечением большого количества людей и, тем не менее, осуществляются быстро, вероятно, окончатся неудачей из-за проявления непредвиденных обстоятельств.

## Ситуационные факторы

Положение стратегии изменения в стратегическом континууме зависит от четырех факторов:

1. *Степень и вид сопротивления, которое можно ожидать.* При условии равенства других факторов чем больше сопротивление, тем труднее будет преодолеть его и тем в большей степени менеджеру придется «продвигаться» вправо по континууму, чтобы найти способы снижения сопротивления.

2. *Положение инициатора изменения по отношению к сопротивляющимся, особенно в том, что касается его силы (власти, полномочий).* Чем меньшей силой обладает инициатор по отношению к другим, тем больше менеджеру — инициатору изменений придется продвигаться по континууму вправо. И наоборот, чем сильнее позиция инициатора, тем больше он может перемещаться влево.

3. *Личность, обладающая соответствующей информацией для планирования и осуществления изменения.* Чем сильнее инициаторы изменения предчувствуют, что им понадобятся информация и обязательства со стороны других сотрудников для планирования и осуществления изменения, тем в большей степени они должны перемещаться вправо. Получение полезной информации и обязательств от других требует времени.

4. *Факторы риска.* Чем больше реальная вероятность риска для реальной организации для ее выживания (при условии, что данная ситуация не будет изменена), тем больше нужно перемещаться влево.

Организационные изменения, которые игнорируют эти факторы, неизбежно обречены на провал. Распространенной ошибкой менеджеров является то, что они движутся слишком быстро и привлекают слишком мало людей, несмотря на то, что они не располагают достаточной информацией, действительно необходимой для планирования изменения.

Поскольку данные факторы оставляют менеджеру определенный выбор положения на континууме, вероятно, наиболее оптимальным является выбрать точку как можно дальше вправо. Это делается как по экономическим, так и по социальным соображениям. Навязывание изменений людям, с которым обычно связано движение в левом направлении континуума, может иметь слишком много отрицательных побочных эффектов, действующих как в течение короткого, так и длительного времени. Осуществление изменений с использованием стратегии из правой части континуума зачастую может быть очень полезным для развития организации и ее сотрудников.

## Выгоды для менеджеров

Менеджер может увеличить свои шансы на успешное осуществление изменений в организации путем:

1. *Проведения анализа организации, который позволит определить проблемы текущей ситуации и силы, являющиеся возможными причинами возникновения данной ситуации.* Анализ должен позволить определить действительную важность проблем, необходимую скорость решения данных проблем, если вы хотите избежать возникновения новых, а также уточнить виды изменений, которые обычно требуются.

2. *Выявления факторов, необходимых для осуществления требуемых изменений.* Данный анализ должен быть сконцентрирован на следующих вопросах: кто может сопротивляться изменениям; почему и насколько сильно; кто обладает информацией, необходимой для планирования изменения; чья помощь необходима для осуществления изменения; каковы позиция, положение инициатора изменения по отношению к другим заинтересованным сторонам с точки зрения силы, доверия, способов взаимодействия и т.д.?

3. *Выбора стратегии изменения, основанного на предыдущем анализе.* Этот выбор уточняет скорость или темп изменения, объем предварительной работы, связанной с планированием, и степень вовлеченности других людей. Этот выбор определяет тактику использования различных личностей и коллективов.

4. *Наблюдения за процессом осуществления изменений.* Как бы хорошо ни были выбраны тактика и стратегия изменения на первоначальных этапах, часто возникают совершенно неожиданные проблемы в процессе осуществления изменения. Только путем тщательного управления процессом можно своевременно определить непредвиденные эффекты и правильно на них отреагировать.

Личные навыки, безусловно, чрезвычайно важны для данного анализа. Однако необходимо помнить, что в деловом мире, который продолжает становиться все более и более динамичным, последствия плохого выбора могут оказаться чрезвычайно суровыми.

## Итоги и выводы

Осуществление выбранной стратегии предполагает использование комплекса мероприятий по реализации организационных изменений. Наиболее эффективный путь достижения результатов — *использование запланированной стратегии стратегических изменений*, которая позволит успешно преодолеть неизбежное сопротивление изменениям.

Можно выделить **несколько групп причин сопротивления стратегическим изменениям**, важнейшими из которых являются: эгоистический интерес, связанный с ожиданием личных потерь в результате изменений; неправильное понимание целей стратегических изменений, что проявляется в низком доверии менеджерам; различная оценка последствий осуществления стратегии, которая проявляется в неадекватном восприятии планов, и низкая терпимость к изменениям.

Сопротивление изменениям проявляется на *организационном уровне, уровне группы и индивида*. Понимание того, на каком уровне возникает сопротивление и чем оно характеризуется, позволяет менеджеру направить усилия в нужном направлении. Однако

причины сопротивления стратегическим изменениям отдельного сотрудника могут находиться на любом из этих трех уровней или на всех одновременно.

Существует ряд методов преодоления сопротивления изменениям: информирование и общение; участие и вовлеченность; помощь и поддержка; переговоры и соглашения; манипуляции и кооптации; явное и неявное принуждение. Выбор того или иного подхода определяется как степенью интенсивности сопротивления, так и ситуационными факторами.

Выбор стратегии осуществления изменений определяется такими факторами, как темп осуществления изменения; степень управления со стороны менеджеров; использование внешних агентств, например консалтинговых; центральное или местное сосредоточение сил. Типичными стратегиями осуществления стратегических изменений являются следующие: директивная стратегия, где менеджер «навязывает» изменения; стратегия, основанная на переговорах, когда признается законность интересов других участников процесса изменений; нормативная стратегия, часто использующая внешних и внутренних консультантов; аналитическая стратегия, где решения принимаются на основе четкого определения проблемы, сбора и изучения информации.

Не существует универсальных правил для выбора стратегии, однако помощь в осуществлении выбора может оказать использование метода стратегического континуума, связывающего скорость осуществления изменений с организационной политикой.

## Контрольные вопросы

1. Каковы причины сопротивления стратегическим изменениям?
2. Как осуществляется выбор методов преодоления сопротивления изменениям, какими они обладают преимуществами и недостатками?
3. Каковы формы сопротивления стратегическим изменениям на различных организационных уровнях?
4. Какие методы используются для преодоления сопротивления изменениям?
5. Какие факторы определяют выбор стратегии осуществления изменений?
6. Каким образом ситуационные факторы определяют положение стратегии в стратегическом континууме?

## Литература

- Вейл П. Искусство менеджмента. Новые идеи для мира хаотических перемен. М., 1993.
- Колеман Д., Фармер А. Управление изменениями. Жуковский, 1992.
- Питерс Т., Уотерман Р. В поисках эффективного управления. М., 1986.
- Тичи Н., Деванна М. Лидеры реорганизаций. М., 1990.
- Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. М., 1998.
- Фостер Р. Обновление производства: атакующие выигрывают. М., 1987.
- Alexander L. Successfully implementing strategic decisions//Long range planning. 1995. Vol. 18. No 3. P. 214-228.
- Drucker P. Managing in turbulent times. N.Y., 1980.
- Huse E. Organizational development and change. L., 1975.
- Kanter R. The change masters. N.Y., 1985.
- Kotter J., Schlesinger L. Choosing strategies for change //Harvard business review. March. 1979.
- Thurley K., Wirdenius H. Supervision: areappraisal. N.Y., 1973.

## Глава 12 Стратегический менеджмент в некоммерческих

## **организациях**

Значительная часть организаций не ставит перед собой цели получения прибыли. Стратегический менеджмент в таких бесприбыльных или некоммерческих организациях (НКО) имеет много общих черт с управлением коммерческими организациями, однако имеется и ряд важных отличий.

Было бы серьезной ошибкой полагать, что стратегическое управление в НКО проще и требует меньших интеллектуальных и творческих усилий, чем управление коммерческой фирмой. Под контролем руководителя НКО могут находиться средства, предназначенные для решения социальных и гуманитарных задач, сопоставимые с активами крупных корпораций. Однако управление этими средствами и ресурсами, как правило, ограничено. Менеджеры НКО работают в условиях более жесткой регламентации деятельности; их инициатива стеснена нормами и ограничениями, устанавливаемыми государством. Процесс принятия решений менеджерами значительно регламентируется и большей открытостью НКО для общественного и государственного контроля, большей зависимостью от меняющихся требований и предпочтений стейкхолдеров, часто руководствующихся противоположными интересами.

В современных развитых обществах, так же как и в России, наблюдается устойчивый рост влияния НКО на формирование общественного мнения и на принятие важнейших государственных решений. С другой стороны, многократно возросли сложность и масштабы задач организаций государственного, муниципального и некоммерческого секторов. Их деятельность все глубже проникает в процессы управления всеми отраслями народного хозяйства. Отсюда следует возрастающий интерес исследователей к проблемам разработки стратегий развития НКО.

### **12.1. Определение некоммерческих организаций**

В общем случае НКО — это некоторая организация, которая не рассматривает получение прибыли как первостепенную цель своей деятельности. Такое определение вполне можно рассматривать как рабочее. Однако оно неконкретно и охватывает организации, сильно различающиеся по своим функциям, целям и задачам, общественной значимости и распространенности. НКО — это университеты и больницы, благотворительные фонды и спортивные клубы, исследовательские центры и общественные организации граждан, правительственные и муниципальные учреждения, церковные организации. Одни из них возникают спонтанно, под воздействием вновь возникающих общественных потребностей (как, например, объединение граждан, протестующих против загрязнения окружающей среды конкретным предприятием), другие тщательно спроектированы, институционализированы, имеют формальную, часто малоподвижную структуру, устоявшиеся функции и культуру (например, организации государственного и муниципального управления).

Условия деятельности НКО определяются законами; особо отмечается, что они не могут выплачивать дивиденды или передавать свои активы частным лицам или коммерческим организациям. Таким образом, главной целью НКО и главным мотиватором деятельности их менеджеров является служение общественным целям. Оценка их деятельности исходит со стороны общественно-политических групп и государственных органов (например, законодательных).

Имеются существенные трудности для непосредственного переноса методов стратегического планирования и управления, систем принятия решений и механизмов контроля, полученных на основании исследования корпораций, на НКО. Эти трудности можно преодолеть, рассмотрев различия целей этих организаций, и оценки их эффективности.

Среди множества сфер деятельности НКО важнейшими и привлекающими максимальный общественный интерес являются культура, образование, здравоохранение, религия.

**Различия НКО и корпораций.** Как уже указывалось, цели организации различаются как по времени, так и по масштабам. Цели организованы иерархически и составляют сложную систему взаимосвязанных и взаимозависимых задач и определяются миссией организации. Это положение является общим как для корпорации, так и для НКО. Однако существуют и отличия в миссии коммерческих организаций и НКО. Миссии НКО, в отличие от корпоративных, часто по форме напоминают скорее договоры, чем планы Их нельзя изменять по прихоти администрации, попечительного совета или других влиятельных стейкхолдеров: такие изменения всегда вызывают общественный резонанс и привлекают внимание контролирующих государственных органов. Это связано с тем, что НКО получают налоговые льготы и особый юридический статус на основе сформулированного содержания миссий и ежегодных отчетов. В эти документы могут вноситься изменения, но о поправках необходимо информировать административные органы правительства РФ, органы регионального и местного самоуправления, которые выносят решение относительно того, продолжает ли организация служить общественным интересам или нет.

Различия целей организаций двух типов являются существенными и во многом определяют принципиальное различие в подходах к стратегическому планированию и управлению фирмой и «НКО (табл. 20). Если вполне оправданным и осуществимым практически требованием для корпоративных целей является их количественное выражение, то представить количественно цели НКО трудно, а часто и невозможно. Хотя было бы неверным утверждать, что цель максимизации прибыли является определяющей для всех коммерческих организаций и на всех этапах их развития, тем не менее без получения прибыли фирма не может существовать более или менее длительное время. Эта прибыль фиксируется в планах, определяются методы контроля всех этапов ее получения. Исходя из ожидаемой прибыли, определяются и цели организации и пути их достижения. Следовательно, фирма имеет преимущества в процессе определения целей: они могут быть ясно, конкретно определены и представлены в количественном выражении. Например, должен быть достигнут определенный уровень продаж, охвата рынка или производительности. В случае НКО цели определяются нередко в общем виде, качественно. Отсюда при их формулировании часто используются глаголы «улучшить», «повысить», «преодолеть» и им подобные. Цели НКО зачастую не являются операционализированными, т.е. не существует некоторой совокупности операций или действий, осуществление которой позволяет достичь целей.

*Таблица 20*

## **Сравнение фирм и НКО с точки зрения целей**

<b>Корпорации, фирмы</b>	<b>Некоммерческие организации</b>
Количественные	Качественные
Неизменные	Изменяющиеся
Последовательные, согласующиеся	Конфликтующие
Унифицированные	Разноплановые
Операционализированные	Не операционализированные
Ясные, конкретные	Неопределенные, размытые
Измеримые	Не измеримые

Цели, как фирмы, так и неприбыльной организации (БО), могут конфликтовать, противоречить одна другой. В случае фирмы конфликт целей разрешается перераспределением ресурсов, которые, в конечном счете, определяются объемом прибыли. Зачастую фирме приходится отказываться от некоторых целей, вследствие недостатка ресурсов, откладывать их достижение до лучших времен. Таким образом,

коммерческие организации обычно преодолевают проблему существования конфликтующих целей.

Даже если цели НКО ясны, не конфликтуют между собой и являются неизменными, оценка производительности организации является крайне сложным делом. Эта сложность может существовать и в том случае, когда цели организации определены количественно, заданы временные рамки их достижения, однако не существует объективного способа определения производительности отдельных подразделений (департаментов) организации.

Конечно, данная проблема не является уникальной для НКО. В малых фирмах дифференциация и департаментализация тоже представляют проблему измерения производительности (как оценить производительность, например, отдела кадров?). Проблема обостряется во многих НКО за счет того, что не существует «фундаментальной», базисной единицы оценки производительности (например, такой, как прибыль на акцию, рентабельность активов и т.п. — в случае коммерческой организации), которая должна быть использована для оценки деятельности организации в целом.

Один из способов решения проблемы состоит в том, чтобы измерить некоторые аспекты производительности в надежде, что «хорошая» производительность в соответствии с этим критерием будет отражать достижение неизмеримых «истинных» целей. Так, например, если цели школы состоят в том, чтобы давать детям образование и готовить их к жизни в обществе, т.е. являются целями, которые нельзя непосредственно измерить, могут быть использованы опосредованные методы измерения достижения целей для того, чтобы оценить производительность деятельности НКО в целом.

В случае со школой можно измерить экзаменационные оценки и использовать эти данные как критерий для сравнения одной школы с другой. (Однако даже это «объективное» измерение должно использоваться с осторожностью: состав учеников каждой школы, имеющиеся ресурсы, родительская поддержка и т.д. не одинаковы, следовательно, справедливо ли использовать этот критерий как общий?)

Одним из нежелательных следствий использования таких «вторичных индикаторов» является то, что построенная на них система измерений может неадекватно представлять усилия людей в НКО по сравнению с измеряемыми целями. Так, например, школа может выпускать невротических, социально плохо адаптированных людей, не знающих, чем занять свое свободное время, но в то же время успешно сдающих выпускные экзамены.

Школы и другие профессиональные бюрократии часто неохотно представляют на всеобщее обозрение свои методы измерения производительности, считая, что они будут поняты упрощенно и неблагоприятно. Так, больницы избегают широкого представления статистики смертности, милиция редко публикует цифры раскрываемости преступлений. Когда же на них оказывается давление, они охотнее предоставляют информацию относительно *входов*, чем *выходов* организации, например, информацию относительно числа зачисленных учащихся, предоставленных новых квартир очередникам или числа созданных новых рабочих мест. Однако эти же организации менее охотно предоставляют информацию относительно соотношения числа зачисленных учеников к окончившим, числа предоставленных квартир к числу поставленных в очередь, числа зарегистрированных преступлений к числу раскрытых, числа предоставленных рабочих мест к числу вновь зарегистрированных безработных и т.д.

## **Эффективность некоммерческих организаций**

Тот факт, что НКО не выплачивают дивидендов и не дают коммерческих выгод своим учредителям и стейкхолдерам, не означает, что руководители НКО не должны заботиться об эффективности работы своей организации. В противном случае НКО прекратится в источник благотворительности или обогащения отдельных лиц (например, за счет выплаты сотрудникам и экспертам чрезмерно больших гонораров, вознаграждений, премий и т.п.). Отсутствие внимания к эффективности, в конечном счете, достаточно

быстро может привести к состоянию финансового кризиса, если НКО впустую расходует ресурсы, которые могли бы быть потрачены на удовлетворение других общественных потребностей.

Поскольку проблема оценки эффективности НКО состоит в измерении объема предоставляемых услуг на выходе, что сделать численно весьма сложно, внимание смещается к измерению и контролю издержек на входе. В английском языке существуют два термина — *efficiency* и *effectiveness*, словарные эквиваленты которых одинаковы — «эффективность». Однако между этими терминами существует содержательное различие: *efficiency* обычно относится к использованию *средств* (ресурсов), в то время как *effectiveness* (результативность) имеет отношение к организационным целям. Таким образом, организации могут быть очень эффективными, но абсолютно нерезультативными. Например, предположим, что фирма делает механические калькуляторы. Путем использования наиболее прогрессивных методов производства фирма достигает очень низкой себестоимости по сравнению с другими фирмами, выпускающими аналогичную продукцию (т.е. работает эффективно), однако, поскольку нет желающих покупать механические калькуляторы, фирма не получает прибыли (следовательно, работает нерезультативно). Легко представить себе и другие примеры, но эффективная организация не может не быть результативной: о более или менее эффективном использовании ресурсов речь может идти только в том случае, когда организационные цели достигаются. Таким образом, эффективность является понятием, свободным от ценности.

Рассматривая конкретные методы оценки эффективности управления, П. Роби и К. Сейлз предложили следующий список критериев, ориентируясь, главным образом, на коммерческие организации:

- 1) качество управления;
- 2) качество продукции и услуг;
- 3) способность к нововведениям;
- 4) объем долгосрочных инвестиций;
- 5) финансовое положение;
- 6) способность к привлечению, развитию высококачественных человеческих ресурсов;
- 7) ответственность перед обществом и окружающей средой;
- 8) широкое использование активов компании.

Очевидно, данный список можно было бы и продолжить. Некоторые из этих критериев (например, 1, 3, 6, 7) подходят и для оценки эффективности НКО. Но даже для коммерческих организаций не существует одного или нескольких определенных и признаваемых всеми исследователями критериев оценки эффективности. Тем более это справедливо для НКО, различия между которыми глубже и существеннее, чем между коммерческими организациями. Отсюда следует, что для каждого типа НКО (а иногда даже для каждой конкретной организации) необходимо разрабатывать свой собственный набор критериев оценки эффективности.

Основой для решения этой задачи может послужить выделение четырех подходов к разработке критериев: *целевого, процессного, ресурсного и подхода с позиций групп поддержки* (стейкхолдеров).

1. *Целевой подход*. Он основывается на утверждении, что вес критерии эффективности организации прямо или косвенно связаны с целями. Однако конфликтующие, разноплановые, неопределенные и размытые цели, свойственные НКО, затрудняют построение иерархии целей, выделение главной, определяющей. Для коммерческой организации главные цели связаны с производством и эффективность определяется как отношение издержек к прибыли или коэффициентами рентабельности. Целевой подход, являющийся основным для коммерческих организаций, может выполнять лишь вспомогательные функции для выявления эффективности НКО.

2. *Процессный подход.* Для оценки эффективности с позиций этого подхода внимание уделяется социальным процессам в организации — мотивации, коммуникации, работе в команде, лояльности организационным целям, процессу принятия решений. Здесь в наибольшей степени проявляется связь эффективности с использованием человеческих ресурсов организации. Однако концентрация усилий руководства НКО на повышении эффективности за счет совершенствования внутриорганизационных процессов может привести к ситуации, когда все усилия направляются на создание комфортной обстановки на рабочем месте для персонала организации, снижения конфликтности любой ценой и замкнутости в рамках внутриорганизационных человеческих проблем.

3. *Ресурсный подход.* Этот подход связывает эффективность с рациональным потреблением ресурсов. В отличие от двух предшествующих он направлен на учет изменений в общественном мнении во внешней среде, в том числе политических и социальных факторов, и поддерживаемых социальными группами ценностей. Ресурсы, потребляемые НКО, всегда ограничены и дефицитны. Поэтому оценка эффективности деятельности администрации часто связывается с умением находить новые источники поступления ресурсов, чаще всего финансовых. Однако доминирование ресурсных проблем в управлении, столь характерное для коммерческих организаций, в случае НКО может привести к ослаблению внимания к текущей, оперативной деятельности и заявленным стратегическим целям. Так, например, общественная организация (Центр, занимающийся реабилитацией наркоманов) не будет заинтересована в их сокращении, так как финансирование деятельности организации (Центра) определяется количеством поступивших на излечение наркоманов.

4. *Подход с позиций стейкхолдеров.* Этот подход к оценке эффективности НКО пытается преодолеть ограниченность первых трех. В данном случае эффективность определяется как способность удовлетворять потребности и ожидания максимального количества стейкхолдеров организации — спонсоров, представителей общественности, экологических организаций, церковных общин, профсоюзов, общественных объединений и т.д. Такое понимание эффективности является почти основным для муниципальных организаций (например, районных управ), многих организаций государственного управления, общественно-политических объединений и ряда других; провозглашающих в качестве своей основной цели служение общественным интересам. Организации с таким подходом понятия эффективности обычно испытывают трудности в определении иерархии целей, так как последние определяются взаимоотношениями со стейкхолдерами, которые, в свою очередь, могут характеризоваться меняющейся во времени степенью их значимости. Стратегия НКО в этом случае будет строиться на определении предпочтительных целей и называется *стратегией вынужденной оптимизации*. Если организация концентрирует внимание на удовлетворении интересов внешних стейкхолдеров, то это может привести к игнорированию требований процессного подхода и, как следствие, ухудшению внутриорганизационного климата. Поэтому было бы неверным утверждать, что интересы внутренних стейкхолдеров не имеют значения при планировании и реализации стратегии НКО.

Сочетать эти противоположные требования при планировании стратегии позволяет знание того, что интересами и, следовательно, поведением внутренних стейкхолдеров можно управлять, а на интересы внешних — преимущественно реагировать.

## **12.2. Финансирование НКО и проблемы разработки стратегии**

Государственные и муниципальные организации гарантированно финансируются за счет средств, получаемых в виде налогов, и испытывают лишь косвенную зависимость от рынка. Изменения рыночных факторов (например, уровня инфляции или ставки процента)

могут потребовать корректировки планов или отказа от некоторых проектов; они не могут оказаться банкротами и исчезнуть. Однако это вполне может случиться с НКО. Поэтому им приходится следить за состоянием рынка и подчиняться его законам. НКО же зависят от факторов своего, специфического рынка и должны бороться за источники финансирования, пожертвования и клиентов, часто конкурируя в этой борьбе с другими НКО.

Особую важность проблемы финансирования НКО приобретают при разработке стратегии развития и осуществления выбранной стратегической альтернативы. Отсюда следует, что влияние стейкхолдеров, обеспечивающих финансирование НКО, и конъюнктуры рынка могут быть решающими факторами при определении стратегии. Например, некоторый частный колледж, бесприбыльная организация, предоставляющая образовательные услуги, является объектом внимания со стороны различных контролирующих сил: местной администрации, министерства образования, спонсоров, попечительного совета, профсоюза преподавателей и других подобных организаций. Колледж, таким образом, сталкивается с разрозненной группой стейкхолдеров, которые пытаются на него воздействовать. Такие воздействия могут быть противоречивыми и подталкивать деятельность колледжа в противоположных направлениях. Но поскольку критическим фактором для колледжа являются финансовые средства, то, очевидно, что наибольшим влиянием на колледж будут обладать те стейкхолдеры, которые жертвуют (или предоставляют ему каким-то другим образом) деньги.

Государство и общественность практически не играют роли в нахождении средств и их расходовании частными фирмами. Это не относится к бесприбыльным организациям. Им не разрешается или не рекомендуется заниматься многими видами деятельности. Возможности осуществления ими мер лоббирования ограничены (прежде всего, по финансовым причинам). Расходование средств в политических целях чаще всего запрещено, а поступление ресурсов тщательно проверяется налоговыми органами. Чтобы получить освобождение от налогов, НКО приходится доказывать, что они получили средства в виде пожертвований. Государственные органы и общественность в лице своих представителей проверяют бюджет НКО и на основании таких проверок выносят суждение, выполняет ли организация свою миссию или нет. Поэтому СЕО (в западной терминологии — представитель совета директоров) некоммерческой организации должен уделять пристальное внимание структуре поступлений и расходов. Последнее также требует, чтобы руководители НКО знали законы и нормы, регламентирующие финансовую деятельность некоммерческих организаций: наказание за их нарушение может быть очень суровым, вплоть до запрета деятельности.

НКО могут получать финансирование из разнообразных источников: от клиентов, федеральных и местных органов власти в виде вступительных взносов, пожертвований и т.д., а также от клиентов (в случае колледжа, например, — учащихся, в случае наркологического центра — пациентов) в форме оплаты предоставляемых услуг. Таким образом, источники финансирования НКО можно разделить на те, которые обеспечиваются потребителями услуг (клиентами), и предоставляемые спонсорами бесприбыльной организации.

Коммерческая фирма полностью зависит от своих клиентов, которые обеспечивают ей объемы продаж товаров или услуг и, следовательно, доход. Поэтому при стратегическом планировании отношения с клиентами и потребителями выходят на первый план. Однако клиенты или потребители услуг НКО (например, колледжа или лечебного центра) обычно оплачивают лишь небольшую часть расходов на предоставление этих услуг. Следовательно, влияние клиента на НКО или, что более важно, степень влияния, в которой интересы клиента будут учитываться при принятии стратегических решений руководством НКО, может быть небольшой. Однако не стоит упрощать ситуацию и игнорировать интересы и значение внутренних стейкхолдеров для успеха финансирования НКО. Так, например, профессионализм врачей и медперсонала

наркологического центра может существенно влиять на спонсорское финансирование и размер платы, вносимой клиентами Центра. А увольнение лучших врачей Центра, неудовлетворенных условиями работы и организационным климатом, сложившимися, например, вследствие использования администрацией авторитарных методов управления, может существенно отразиться на потоках как спонсорских, так и клиентских поступлений финансовых средств.

С другой стороны, НКО, в силу специфики своей миссии, ограничены в увеличении той составляющей своего бюджета, которая формируется за счет поступлений средств от клиентов в качестве оплаты потребляемых ими услуг. Часто решения в подобных случаях принимаются на основании некоммерческих соображений и представляют собой трудно разрешимые дилеммы.

Приведем некоторые примеры.

Общественная организация «Юридические услуги населению» финансируется торговой корпорацией и предоставляет бесплатные юридические консультации пенсионерам, инвалидам, многодетным семьям. Бюджет организации фиксирован и позволяет нанять двух квалифицированных юристов, которые проводят прием населения. Клиентов организации так много, что иным требуется записываться на прием за несколько недель вперед. Руководство организации предложило спонсору внести изменения в Устав и разрешить брать минимальную плату за предоставляемые услуги, что позволило бы нанять еще одного юриста-консультанта. Перед корпорацией стоит непростой вопрос. Так как открытие «Юридических услуг» населению являлось частью PR-компании, призванной создать положительный имидж в глазах населения и за счет этого увеличить объем розничной торговли продтоварами, будут ли новые условия обслуживания населения способствовать достижению этой цели?

Городской симфонический оркестр финансируется мэрией и выступает на концертах, посвященных торжественным мероприятиям, праздникам и т.п. У руководства оркестра есть предложения со стороны местного телевидения принять участие в развлекательных шоу на коммерческой основе. Стоит ли принимать это предложение или от него отказаться, сохранив имидж серьезного академического коллектива?

В обоих случаях принятое решение будет отражать интересы спонсоров, формирующих большую долю бюджета НКО. Однако в случае наличия нескольких спонсоров их влияние на процесс принятия решений в НКО может определяться не строго в соответствии с их долями в бюджете организации, а угрозой изъятия своей доли. Это связано с инкременталистской природой большинства решений по финансированию. Предположим, что взнос нового спонсора увеличивает на 10% бюджет бесприбыльной организации. В этом случае картина финансирования по годам будет выглядеть следующим образом.

*Текущий год.* Бюджет НКО определяется как число клиентов (учеников или пациентов), помноженное на расходы на одного клиента. Он может определяться также как бюджет прошлого года плюс поправка на инфляцию. Это фиксированный, или недискреционный, бюджет.

*Первый год.* Установленный бюджет увеличивается за счет приращения в 10%, которое позволяет провести изменения, адаптацию, предоставляет возможности для решения ряда проблем, выводит организацию на новый уровень развития.

*Второй год.* Увеличение бюджета на 10% становится частью полного бюджета организации. Это дает спонсору значительную власть путем угрозы отказа от предоставления в дальнейшем этих дополнительных фондов. У спонсора, обеспечившего приращение, возникает возможность решающим образом воздействовать на процесс принятия решений в организации.

### 12.3. Структура власти в НКО

Формальные структуры власти коммерческой фирмы чаще всего имеют тенденцию плавно переходить от собственников-акционеров фирмы к совету директоров, который затем назначает председателя совета директоров (СЕО). Таким образом, СЕО является наиболее наделенным властью индивидом на фирме, и он делегирует формальную власть подчиненным менеджерам.

Однако при определенных обстоятельствах такая простая картина существенно усложняется за счет привнесения в нее неформальной власти специалистов, некоторых экспертов, опосредовано влияющих на процесс принятия решений. Обычно сотрудники без труда распознают такую усложненную структуру власти в организации.

НКО же демонстрируют широкое разнообразие структур власти. Решающим здесь является то обстоятельство, что влияние внешних стейкхолдеров на разработку стратегии НКО является несравненно большим, чем в коммерческой фирме. Наиболее влиятельными стейкхолдерами являются члены попечительных или опекунских советов, которые часто представляют интересы общественности в целом или ее определенных групп. Отсюда следует, что власть руководителей НКО существенно, а иногда и жестко ограничивается желаниями стейкхолдеров: руководители подотчетны им и должны идентифицировать их в своей деятельности, получать от них одобрение на те или иные действия и соответствующие рекомендации. Для осуществления многих мероприятий требуется особое разрешение совета. В этом отношении члены попечительных советов имеют высокий властный статус и способность существенно влиять на принятие стратегических решений. Игнорирование общественного доверия, выраженного в решениях попечителей и других представителей общественности, может стоить СЕО некоммерческой организации его места.

Полезным водоразделом между двумя типами власти — в коммерческой фирме и в НКО — является природа обязательств членов НКО. В то время, как служащие большинства фирм вовлечены в работу на основании расчета собственной выгоды, НКО часто несут перед своими членами строгие идеологические или нормативные обязательства. Некоторые политические и религиозные организации требуют и получают почти полную интеграцию индивидуальных целей с таковыми организации. НКО, построенные на такого рода отношениях власти и подчинения, получили наименование организаций миссионерского типа.

Миссионерские НКО характеризуются следующими признаками:

- чаще всего это организации, построенные на условиях добровольного членства;
- для членов организации характерна сильная приверженность миссии организации;
- миссия такой организации должна быть ясной, если не является операциональной;
- для организации характерна стандартизация норм;
- она должна быть основана харизматическим лидером;
- сильная идеология ведет к сильному сопротивлению изменениям;
- свобода действий всех членов организации, включая и руководителей, строго ограничена;
- организация может быть в высшей степени децентрализована, поскольку управление осуществляется на основании разделяемой всеми ее членами идеологии;
- организация относительно автономна: не поддается внешнему давлению;
- поскольку цели ясны, миссионерская организация подвержена незначительному внутреннему политиканству;
- стратегические изменения редки и не одобряются значительной частью организации.

К миссионерским организациям относятся широкие классы религиозных, идеологических, политических организаций, объединяющих людей по этническому, расовому, национальному признаку и по многим другим основаниям.

Удаляясь от миссионерской организации в сторону более селективной идентификации членов НКО, можно обнаружить различные формы профессиональных

организаций, которые названы меритократиями, т.е. такими организациями, место человека в которых определяется его способностями, профессиональными навыками, опытом и другими личными качествами (заслугами). Хорошим примером меритократий являются больницы, университеты и другие профессиональные бюрократии.

Меритократий характеризуются следующими признаками:

- власть принадлежит экспертам операционного ядра: эксперты преданы скорее своей профессии, чем конкретной организации;
- сложная миссия ведет к ослаблению власти СЕО и смещению целей организации в сторону целей экспертов; СЕО часто зависят от немногих высококомобильных профессионалов;
- меритократии могут опосредовано контролироваться извне ассоциациями профессионалов;
- политическое поведение стимулируется многопрофильностью целей и проблемой измерения эффективности, бюджеты составляются в зависимости от относительной силы отдельных подразделений организации;
- профессиональные группы могут действовать через своих членов для того, чтобы препятствовать проведению стратегических изменений (ригоризм в отношении защиты профессиональных этических норм);
- стратегические изменения обычно осуществляются посредством убеждения и переговоров.

Влияние клиентов на меритократию в аспектах власти и финансирования минимально, оно обычно компенсируется профессиональным обязательством обслуживать интересы клиента. При определенных условиях это обязательство по отношению к клиентам может заставлять профессионала действовать против воли менеджеров. Университеты представляют хороший пример меритократической структуры власти. Власть и влияние факультетов в университетах определяются их способностью обеспечивать себя двумя важнейшими ресурсами: привлечением студентов и внешним финансированием. Однако высокий статус отдела (управления, департамента), обеспечивающего общеуниверситетское финансирование и снабжение, подчиняющегося непосредственно ректору, позволяет ему влиять на бюджетирование, продвижение по службе и на принятие других решений по распределению ресурсов, что продолжает усиливать его власть. Таким образом, пока отдел распределяет главные ресурсы, он будет продолжать удерживать властные позиции.

#### **12.4. Особенности стратегического менеджмента в НКО**

Поскольку СЕО некоммерческой организации работают в условиях, когда трудно или даже невозможно отложить дела или приостановить осуществление текущей работы для того, чтобы выделить время и сосредоточиться на решении стратегических задач, им часто трудно следовать стратегическим планам, которые требуют приостановления некоторых видов деятельности, чтобы аккумулировать критически важные для стратегических изменений ресурсы.

### **Стратегическое планирование в НКО**

Так же как и в корпорациях, руководство стратегическим планированием и реализацией стратегии в НКО осуществляется менеджерами высшего звена. Однако существует различие между топ-менеджментом корпорации и СЕО типичной НКО. Обратимся к исследованиям Алтермена и Дэвиса (1992), которые рассмотрели 103 НКО США под углом зрения их управленческих характеристик и, в частности, роли советов попечителей. Они сравнили структуры управления НКО с типичной корпорацией и обнаружили ряд существенных различий.

1. *Размер совета.* В то время как большинство фирм имеет совет директоров численностью 10—15 человек, НКО обычно имеют численность совета попечителей более 30 человек. Большой совет имеет тенденцию не воспринимать адекватно сигналы о целях менеджмента в НКО в результате того, что руководители НКО часто способны усилить свою систему ценностей, а конфликтующие сигналы действуют так, чтобы нейтрализовать эффективность совета попечителей.

2. *Использование инсайдеров* (т.е. членов организации, «своих людей»). В отличие от корпораций, здесь часто имеется только один инсайдер, а именно — руководитель организации. Это приводит к тому, что информация, поступающая к членам совета попечителей, бывает ограничена, что ведет к отсутствию специфической; управленческой экспертизы.

3. *Продолжительность замещения должности.* Большинство членов попечительных советов имеют фиксированный срок членства, часто с ротацией председательства, при этом среднее время службы членов совета попечителей меньше, чем членов совета корпорации. Это ведет к сосредоточению деятельности совета попечителей на краткосрочных задачах и к риску, что относительное не ведение советом дел в организации будет увековечено.

Различие интересов и неопределенность целей, проистекающие из построения попечительного совета БО (бесприбыльной организации), косвенно воздействуют на процесс принятия решений советом. Отсутствие ясных целей и единодушия относительно стратегического направления развития стимулирует политическое поведение, которое проявляется в борьбе за авторитет и влияние.

Американский исследователь Дж. Пфеффер выделил четыре модели принятия решений, которые обобщены в табл. 21.

Для НКО мало вероятны процессы, принятия решений, описываемые рациональной моделью. Лишь для некоторых НКО (обозначенных как меритократические системы), где существует ясность цели, характерна бюрократическая модель. Для миссионерских организаций характерна модель процесса принятия решений с неясными целями и децентрализованной властью.

Модель принятия решения, или «организованной анархии», является относительно недавней формулировкой, где выбор детерминируется ситуацией, в которой лицо, принимающее решение, производит выбор в соответствии с собственными предпочтениями. Модель «политической власти» используется в обоих типах организаций и обычно характерна для молодых организаций с не устоявшимся руководящим ядром.

Проблемы стратегического менеджмента в НКО решающим образом определяются зависимостью организаций от внешних воздействий, взаимоотношений с ключевыми стейкхолдерами, обеспечивающими их финансирование, предоставление лицензий и т.п. Поэтому из всех функций руководителей НКО главной является посредническая. Задача поддержания хороших отношений со спонсорами объективно ведет к усилению тенденции централизации управления: топ-менеджмент пытается усилить свою власть для того, чтобы снизить вероятность возникновения такого поведения на низовых организационных уровнях, которое могло бы вызвать недовольство спонсоров. Однако в некоторых НКО власть, определяемая возможностью воздействовать на процесс принятия решений, естественным образом перетекает к профессионалам из оперативного ядра (например, в больницах — к ведущим специалистам), и требование централизации ведет к ухудшению качества решений и демотивации профессионалов.

Таблица 21

### Четыре модели принятия решений

Параметр	Модель			
	Рациональная	Бюрократическая	Процесс принятия решений	Политическая власть

Цели, предпочтения	Согласованность внутри и вокруг социальных акторов	Умеренная согласованность	Неясность, двусмысленность может быть создана ex post для рационализации действий	Согласованность между социальными акторами, несогласованность, плюрализм внутри организации
Власть и контроль	Централизованы	Менее централизованы с большим доверием к правилам	Децентрализованы	Перемещение коалиций и групп интересов
Процесс принятия решений	Регулярный, всегда рациональный	Процедурно рациональный, основывающийся на правилах	Ad hoc	Неорганизованный, характеризующийся «проталкиванием» интересов
Информационно компьютерные требования	Экстенсивные, системные	Сводятся к использованию правил и процедур	Случайный набор и использование информации	Использование стратегически значимой информации
Решения	Выбор на основе максимизации ценности	Выбор на основе программ и заведенного порядка	Не связаны с целями, определяются пересечением личностей, решений и проблем	Возникают как результат торга и пересечения интересов

Навыки связующей роли могут способствовать усилению личной власти CEO бесприбыльной организации, так как нередко формальная должностная власть CEO является относительно слабой. Это означает, что CEO должен в большей степени полагаться на тактику, чем демонстрировать формальную власть для контроля и влияния на других членов организации. В этих условиях политические навыки и персональные качества лидера — умение убеждать, льстить, формировать альянсы, торговаться — имеют большое значение.

Некоторые сомнения вызывает употребление термина «харизма», широко применяющегося для описания лидерского поведения в организациях миссионерского типа, поскольку это понятие трудно определить. Однако бесспорно, что лидер с ясными ценностными установками и определенным представлением о направлении развития организации и ее стратегических целях с высокой степенью вероятности получит доверие и поддержку со стороны других членов организации.

Но сильное лидерство может нести и отрицательные моменты: во-первых, сделать организацию слишком зависимой от отдельных индивидов, создавая проблему преемственности менеджмента, во-вторых, «сверхуправление» сверху может сместить инициативу на более низкие уровни и снизить эффективность работы организации в целом.

Многие установившиеся бюрократические НКО управляются, скорее, правилами и установлениями, чем людьми. Риск здесь тоже хорошо известен: приверженность правилам предполагает большую важность, чем следование здравому смыслу и инициатив что приводит к смещению целей.

Методы, обычно используемые для разработки стратегически альтернатив и осуществления стратегии в коммерческих организациях, чаще всего неприменимы или ограниченно применимы для стратегического планирования и управления в

бесприбыльных организациях, особенно организациях так называемого «публичного сектора» и муниципальных организациях. Однако некоторые из них могут с успехом использоваться как в коммерческих, так и неприбыльных организациях. Рассмотрим два из них: метод анализе затрат — выгод и анализ по предельным затратам.

## Метод анализа затрат — выгод

В общих чертах суть метода анализа затрат — выгод (АЗВ) может определяться как попытка подсчета всех значимых расходов и доходов, возникающих в результате каждого выбора, сделанного, как правило, на основе неэкономических соображений (например, с точки зрения политических выгод того или иного решения проблемы), и последующего их суммирования за определенный отрезок времени (например, за период следующего года). Анализ предполагает «объективную» количественную оценку для каждого выбора. В качестве примера, для того чтобы рассмотреть технику использования метода, рассмотрим гипотетическую ситуацию с вариантами строительства дорог.

Предположим, что имеется два возможных маршрута. Каждый из них имеет свои преимущества и недостатки, своих сторонников и противников, так что невозможно после первого знакомства с проблемой с определенностью отдать предпочтение одному или другому варианту. Стоимость строительства каждого варианта дороги достаточно легко подсчитывается. Однако АЗВ требует целостной и системной, всесторонней оценки всего комплекса затрат (не только материальных, но и общественных в более широком контексте). В этом случае система затрат — выгод могла бы выглядеть следующим образом:

### *Затраты:*

- ущерб сельскохозяйственным угодьям; » снос ряда домов и сооружений;
- возросшие расходы на передвижение для ряда пользователей дороги;
- порча красоты ландшафта.

### *Выгоды:*

- снижение шума в центре города;
- увеличение уровня занятости рабочей силы в округе;
- сокращение времени в пути для ряда пользователей новой дороги;
- меньшее количество аварий и наездов на пешеходов в городе;
- меньшая загазованность центра города;
- эффект сглаживания нагрузки на другие дороги в часы «пик».

Из списка ясно, что некоторые из затрат и выгод не являются непосредственно измеримыми в деньгах, следовательно, должны быть найдены достаточно эффективные способы и индикаторы проксимативных измерений. Здесь могут возникнуть, например, следующие вопросы:

- Как должны трактоваться затраты и выгоды будущего?
- Являются ли они такими же значимыми, как и современные затраты?
- Если будут продисконтированы будущие затраты и выгоды, какой уровень дисконта отражает предпочтения общества для настоящих или будущих выгод?
- Через какой промежуток времени можно перестать включать в рассмотрение выгоды от снижения загруженности других дорог?
- Каковы моральные издержки, связанные с предполагаемым проектом дороги по сносу архитектурного памятника, или на сколько надо увеличить расходы, чтобы памятник не пострадал?

Решения подобных проблем выходят за рамки экономической целесообразности и требуют умения воздействовать на общественное мнение или учитывать политические издержки осуществления проектов, разрабатываемых муниципальными организациями. Их успешное решение во многом определяется опытом руководства, интуицией и гибким реагированием на изменения общественного мнения. Задача же аналитических методов, подобных АЗВ, состоит в том, чтобы представить сложную проблему, требующую

стратегического выбора, в виде совокупности субпроблем (декомпозиция), одни из которых имеют достаточно простое аналитическое решение, другие требуют развития системы взаимодействия: муниципальной организации с внешней средой.

## **Метод анализа по предельным затратам**

Анализ по предельным затратам (АПЗ) исходит из принципа принятия стратегических решений «от достигнутого», т.е. задается вопрос, как отразится на положении дел в организации каждое следующее увеличение на одну единицу количества предоставляемых услуг. Для ответа на этот вопрос необходимо учесть, что затраты на обслуживание клиентов организации складываются из постоянной и переменной составляющих. Постоянные затраты — это стоимость ресурсов, которые необходимы для начала деятельности организации, например, стоимость строительства или аренды помещения, затраты на приобретение средств связи, оргтехники, оборудования, оплата труда персонала. Например, частный колледж, для того, чтобы начать работу, должен арендовать или построить здание с аудиториями, библиотекой, спортзалом и другими помещениями, оборудовать компьютерные классы, заполнить штат бухгалтеров, инспекторов курсов, секретарей, гардеробщиков, преподавателей — все это определяет величину постоянных издержек. По мере увеличения числа студентов будут возрастать переменные затраты за счет роста объема почасовой оплаты труда преподавателей и дополнительного набора обслуживающего персонала (например, за счет увеличения количества ставок библиотекарей). Средние затраты определяются как суммарные затраты, деленные на количество предоставляемых услуг (в случае колледжа — на количество студентов). Если постоянные затраты колледжа составляют 1 000 000 руб., а переменные 500 000 руб. и в колледже обучаются 50 студентов, то средние затраты на одного студента составят

$$(1\,000\,000 + 500\,000)/50 = 30\,000 \text{ (руб.)}.$$

Предельные затраты — это дополнительные затраты на предоставление еще одной единицы услуг. В случае колледжа — на обучение еще одного студента. Если в рассматриваемом нами примере обучение 51-го студента приведет к росту переменных издержек («подушная» оплата труда преподавателей) до 510 000 руб., то предельные затраты составят 10 000 руб., что гораздо меньше средних затрат. Однако не всегда издержки на обучение каждого следующего студента будут ниже средних затрат. Предположим, что технология обучения требует, чтобы в группе было не более 17 студентов (например, из-за ограниченного числа мест в компьютерном классе). Тогда общая численность студентов в 51 человек составит три группы. Прием 52-го студента приведет к формированию четырех групп, не достигающих по численности максимального состава, и увеличению постоянных затрат на одну четверть, т.е. на 250 000 руб., а также переменных затрат на 10 000 руб. Не трудно подсчитать, что в этом случае предельные затраты на обучение 52-го студента составят около 34 000 руб., что существенно выше средних затрат до зачисления этого дополнительного студента. На практике это означает, что плата за обучение в колледже возрастет на 4000 руб. и понадобятся спонсорские пожертвования для возмещения убытков по крайней мере до того момента, пока численность студентов и групп не приблизится к максимальной.

Метод АПЗ может применяться для анализа зависимости величины издержек от роста числа посетителей музея, поликлиники, филармонии, общественной юридической консультации и других учреждений, коммерческая составляющая деятельности которых определяется необходимостью достижения точки безубыточности, т.е. требованием самоокупаемости при сохранении условия неприбыльности. Таким образом, АПЗ позволяет руководителю быстро, хотя и приблизительно, оценивать стратегические альтернативы развития АПЗ, предполагающие расширение числа клиентов.

### **12.5. Стратегии осуществления муниципальных реформ**

Рассмотрим более детально проблему осуществления муниципальных изменений стратегического масштаба, или муниципальных реформ. Особое внимание к этой проблемной области определяется тем, что организации, непосредственно занимающиеся осуществлением муниципального управления (мэрии, районные управы), а также входящие в систему муниципального управления, отличаются от всех других НКО тем, что их деятельность самым непосредственным образом влияет на условия жизни всех граждан, протекает на виду, оценивается, поддерживается и критикуется значительной частью населения.

Организации муниципального управления в современных российских условиях сталкиваются с быстрым изменением потребностей, запросов, настроений населения, законодательной базы осуществления их полномочий и другими изменениями факторов внешней среды. Для того чтобы соответствовать новым требованиям и условиям работы, они должны постоянно меняться, приспосабливаться к изменениям. Стратегические изменения в муниципальном управлении в современных условиях направлены на снижение уровня администрирования и ликвидацию бюрократического произвола, на расширение самостоятельности и прав органов местного самоуправления с одновременным повышением ответственности за выполнение производственных программ, на укрепление горизонтальных экономических связей между территориями и на решение многих других задач.

Изменения, или организационные инновации, могут быть разными по масштабу. Одни из них затрагивают интересы небольшого количества людей (например, реорганизации аппарата управления), другие задействуют в той или иной мере большую часть населения (строительство гаражей, дорог или изменения в системе розничной торговли товарами первой необходимости). Однако независимо от масштаба их можно рассматривать как реформы и попытаться определить общие закономерности успешного их осуществления.

*Нужны ли реформы? Первый* вопрос, который нужно задать, — нужно ли действительно что-либо менять. Реформа всегда чего-то стоит, особенно если она внезапна и радикальна. В некоторых случаях она может быть разрушительна. Одна из наиболее очевидных причин реформы — задача повышения эффективности и результативности муниципального управления. Было бы наивным руководствоваться при планировании и управлении муниципальной реформой идеологическими целями, например, абстрактными терминами о развитии демократии, расширении управленческой самостоятельности граждан или защите прав человека. Это — задачи государства. Однако эффективность и результативность — важнейшие параметры оценки управления бизнесом — должны присутствовать на всех этапах планирования и осуществления реформы. Другое дело, что разработка и апробация методик оценки эффективности и результативности муниципальных реформ только начинаются.

*Когда возможна попытка перемен?* Очень редко реформы проводят чисто в символических целях или ради создания положительного имиджа реформаторов. Исключение здесь составляет ситуация, когда реформа является встроеным элементом избирательной компании.

Предпринимать реформу следует не просто в случае, если она действительно нужна: ее надо проводить в нужный момент и обязательно с учетом быстро меняющихся характеристик среды, среди которых не в последнюю очередь должны учитываться изменения ценностей и связанных с ними поведенческих стереотипов как администраторов, так и населения. Определение лучшего момента для проведения реформы — задача скорее искусства управления, чем применения рациональных методов планирования. Однако понимание ее важности может быть решающим фактором успеха. Некоторые условия можно выделить как особенно важные для определения времени изменений:

- Чувство необходимости перемены у тех, чья поддержка наиболее важна для того, чтобы обеспечить ее принятие. Это обычно такие группы, как авторитетные общественно-политические организации, руководители коммерческих и некоммерческих организаций, деятельность которых позитивно оценивается населением, представители творческой и научной интеллигенции и др.

- Действия со стороны политических лидеров, которые, возможно, поддержат муниципальные преобразования во время фазы проектирования и принятия решений и, если это возможно, во время их осуществления.

- Доступность технического и профессионального руководства, с помощью которого можно запланировать и провести реформу.

*Скорость перемен.* Необходимо иметь в виду некоторую усталость населения от происходящих перемен, поэтому призывы к радикальности и быстроте перемен, скорее, могут создать сопротивление, чем вызвать энтузиазм у наиболее активной части населения. Реформаторам, осуществляющим реформы даже в очень узкой и специализированной сфере (например, изменение системы регистрации автомобильных тентов-«ракушек»), не стоит рассматривать скорость осуществления реформы в качестве решающего фактора успеха: стремление увеличить ее в настоящих условиях почти наверняка вызовет многократное увеличение сопротивления переменам.

*Выбор области для проведения реформ.* Процедура выбора области для перемен часто осуществляется не системно. Для преодоления этого недостатка могут оказаться полезными известные процедуры стратегического менеджмента: анализ факторов среды, построение системных карт, схем связей, декомпозиции целей. Однако надо иметь в виду, что в муниципальном управлении часто приходится иметь дело с «мягкими» (soft) проблемами. В этом случае могут быть более полезными методы организационного развития, чем системные стратегии интервенции. Проблем всегда больше, чем ресурсов для реформ и возможностей. Часто взаимодействие множества очагов сопротивления, вызванных действиями на многих фронтах, приводит к тому, что ничего не доводится до конца.

При необходимости проведения радикальных административных реформ нужно выбрать подходящие способы их проведения. Один из таких способов — организация новых административных структур (например, рабочих групп или «штабов») с новым персоналом, набранным не из администрации, скажем, округа, а из других структур, в том числе и коммерческих.

*Особенности муниципального планирования.* Обозначим основные проблемы планирования, которые представляются достаточно очевидными.

Во-первых, администраторам реформы необходимо учитывать, что планирование допускает разные стили осуществления этого процесса — от достаточно жесткого, авторитарного, до широкого применения различных методик партисипативного управления. Для разных задач эффективными могут быть разные подходы и приемы.

Во-вторых, необходимо представлять важность разработки и оценки временных альтернатив при планировании муниципальных реформ. Здесь может оказаться полезным опыт планирования в бизнесе: менеджеры хорошо понимают, что для проектирования бизнеса, который будет существовать много лет, требуется значительно большее время, чем для планирования операции, которая должна принести в короткое время ощутимый доход. Основной подход к перемене (постепенное переустройство или радикальная реформа) также определяет предполагаемый график проведения реформы. Национальный кризис, например, вполне может потребовать срочного и полного проведения неожиданной реформы. Для подготовки и проведения других изменений, которые значительно влияют на человеческие отношения между многими тысячами служащих, такие, как прогрессивная система оплаты труда, может потребоваться, по меньшей мере, несколько лет, независимо от желания руководства.

В-третьих, внимание к координации работы проектировщиков реформы. Важно помнить, что муниципальная администрация не единое целое; по крайней мере, не механический агрегат «винтиков» и «деталей». Различные управления и отделы преследуют различные цели и интересы. И этот факт не может не отражаться в процессе проектной работы. Повышенное внимание к таким различиям между органами управления необходимо при проведении административной реформы, чтобы получить поддержку и преодолеть сопротивление. Планирование административной реформы обычно включает в себя ряд политических и управленческих факторов. По поводу того, какое их сочетание будет лучшим, обычно и возникают разногласия. Между политическими структурами и муниципальной администрацией возможны разные типы разделения труда, и они могут хорошо работать при различных условиях. Ни один не является изначально хорошим или плохим — все они склонны к типичным недостаткам административных реформ, таким как возрождение старых, ошибочных идей.

В-четвертых, планирование должно предусматривать гибкость проекта. Проект муниципальной реформы должен быть чуток к проблемам, которые вызвали необходимые перемены. Только с помощью анализа причин этих проблем возможно достижение разумного сочетания незначительных постепенных переделок и крупномасштабных реформ. Пропорции зависят от обстоятельств, в которых находится данный регион.

В-пятых, планирование должно предполагать создание механизмов обратной связи с гражданами. Гражданам может показаться непрактичным и неинтересным быть вовлеченными в какие-то чисто административные перемены, но даже в этом случае консультация с теми, кого затронет перемена, может быть очень важна. Часто наблюдается сильное и вполне понятное нежелание обсуждать предложенную реформу с теми, кто, как ожидается, будет против нее, так как такие дискуссии могут дать им возможность оказать сопротивление раньше и эффективнее. Противоположный взгляд заключается в том, что такая дискуссия может помочь тем, кто планирует реформу, сократить уже в проекте ожидаемое сопротивление до минимума. Это также исключит возможность обвинения в том, что план был разработан в секрете, с подтекстом злых намерений по отношению к кому-то.

Следует подчеркнуть, что не существует реформы, проведенной «раз и навсегда». Из-за длительной природы перемен, происходящих в окружении, функциях и результатах деятельности руководства, административные реформы всегда будут нужны и в будущем.

*Технологии осуществления реформы.* Наверное, главная «технологическая» проблема связана с решением вопроса о том, необходимо ли создавать постоянный «центральный комитет» (в данном случае дело не в названии управляющего органа). В управленческой литературе существует мнение, что новые особенности «постмодернистской» социальной реальности требуют отказа от таких формальных и постоянных структур как чего-то устаревшего и нежелательного. Высказываются, например, такие аргументы, что постоянный комитет по контролю над осуществлением реформы довольно быстро может «переродиться» в отдел по согласованию интересов сторон. Другое опасение связано с тем, что такой орган может иметь склонность к навязыванию, например, районным управам какого-то одного образца действий. По нашему мнению, нет достаточных оснований для вынесения определенных и категорических суждений по этому вопросу: проблема требует дальнейшего изучения.

Другой комплекс проблем технолого-управленческого характера связан с управлением людьми и структурами. Формальные структуры часто имеют тенденцию завладевать большей частью внимания тех, кто вовлечен в перемену, особенно если это коренная реформа. Частично это объясняется тем, что структура «на виду»: в списках имен и званий в документах административного органа, на дверях кабинетов и в телефонных справочниках. Структура часто является свидетельством перераспределения власти, и поэтому она полна потенциальных противоречий. Этот высокий потенциал противоречий и его очевидность приводят к тому, что основное внимание прессы,

посвященное административной реформе, переключается на изменения в структуре. Дебаты разгораются по поводу расположения имен и строчек на схеме организационной структуры. Однако структурные проблемы реформы также решаются легче в том случае, когда руководители реформы специально планируют время и другие ресурсы для их решения.

## Итоги и выводы

Стратегический менеджмент в некоммерческих организациях имеет много общих черт со стратегическим менеджментом фирмы, однако имеются и отличия.

С точки зрения целей отличия определяются, прежде всего, спецификой требований, стоящих перед организациями двух разных типов. Если цели фирмы представлены количественно (в категориях роста прибыли, объемов продаж, эффективности использования капитала и т.д.), то цели НКО являются качественными, слабо определенными, размытыми, изменяющимися, конфликтующими и не операционализированными. Процесс достижения целей НКО часто не поддается непосредственной оценке. В этом случае используют «вторичные индикаторы» — косвенные показатели, характеризующие деятельность организации.

Эффективность деятельности НКО может оцениваться с позиций четырех подходов: целевого, процессного, ресурсного и подхода с позиций стейкхолдеров.

НКО, как правило, финансируются из внешних источников. Их самостоятельность в составлении бюджета и распределении бюджетных средств ограничена. Это сужает возможность выбора альтернативы стратегического развития НКО. Часто решения в этом случае основываются не на коммерческих соображениях, а на требовании максимального удовлетворения интересов спонсоров, общественности и других стейкхолдеров.

Особенность стратегического процесса в НКО определяется также спецификой свойственных им отношений власти. Они определяются значительно большим влиянием стейкхолдеров на процесс принятия стратегических решений и большей зависимостью СЕО от такого влияния. Отсюда главная функция СЕО в НКО — посредническая.

## Контрольные вопросы

1. Как различаются цели коммерческих и некоммерческих (бесприбыльных) организаций?
2. Какие методы используются для оценки эффективности НКО?
3. Как влияют особенности финансирования НКО на стратегическое управление?
4. Когда применяются и каковы возможности применения методов анализа затрат — выгод и анализа по предельным затратам?
5. Какова последовательность шагов разработки и осуществления стратегии муниципальных реформ?

## Литература

*Брайс Х.* Десять принципов управления некоммерческими организациями //Современный менеджмент /Пер. с англ. М., 1997. С. 1629-1630.

*Муниципальный менеджмент /Под ред. Т. Г. Морозовой. М., 1997.*

*Стратегическое планирование развития города. Проблемно-тематический сборник. М., 1999.*

*Янг Д.* Руководство некоммерческими организациями /Современный менеджмент /Пер. с англ. М., 1997. С. 1631-1635.

*Bowman C., Asch D.* Strategic management. L., 1987.

*Robey P., Sales A.* Designing organizations. Burr, 1996.

*Wolf Th.* The non-profit organisation. Englewood Cliffs, 1994.

## Часть II

# *АНАЛИЗ КОНКРЕТНЫХ СИТУАЦИЙ*

## **Техника анализа конкретных ситуаций**

**Стратегический менеджмент является итеративным, непрерывным процессом позиционирования фирмы в постоянно меняющемся конкурентном окружении. Управлять стратегически — это значит понимать и оценивать состояние и динамику развития отрасли, в которой действует фирма, принимать во внимание ожидания ключевых стейкхолдеров или групп поддержки и реагировать на их требования. Это требует от менеджеров умения определять стратегические и оперативные цели в их взаимосвязи, выявлять сильные и слабые стороны организации, возможности и угрозы, исходящие из окружающей среды.**

Эти факторы, дополненные множеством других, если и менее важных, то все-таки значимых для планирования и реализации стратегии, в реальной организационной жизни представляют многообразные и трудно классифицируемые по определенным основаниям комбинации. Это делает задачу практического использования основных положений, выводов и закономерностей стратегического менеджмента крайне сложной. В каждом конкретном случае успех планирования, разработки и осуществления стратегии зависит как от глубины усвоенных менеджером теоретических знаний в области стратегического менеджмента, так и от опыта, интуиции, искусства управления — т.е. всего того, что связано скорее с «чувствованием» проблемы, а не с рациональным анализом, расчетом, критериями и формализованным контролем. Таким образом, стратегический анализ и стратегическое планирование и осуществление стратегии — это процесс применения знаний и опыта, использования правил и интуиции, действий в соответствии с установленными алгоритмами и инновационные прорывы, организационные ноу-хау.

Хорошим методом объединения этих подходов является анализ конкретных ситуаций, или «case-study», который позволяет потренироваться в практике решения стратегических проблем, приобретая опыт и информированность. Эти ситуации составлены на основе публикаций в периодической печати и экономических изданиях, а также в Интернете.

Большинство из представленных в данной части ситуаций открывается краткой характеристикой компании, которая определяет область деятельности организации, дает краткое описание ее современного положения, истории ее создания и развития, указывает на ее сильные и слабые стороны, основных стейкхолдеров и проблем взаимоотношений с ними.

Следующий раздел конкретных ситуаций обычно посвящен представлению внешнего или внутреннего окружения. Он позволяет выявить благоприятные возможности среды, помогающие организации использовать свои сильные стороны, нейтрализовать слабые и подготовиться к встрече с угрозами, проистекающими из внешней среды. Таким образом, анализ внешнего окружения и внутренней среды позволяет уточнить преимущества и благоприятные возможности, которые лягут в основу стратегического планирования в качестве решающих критериев выбора стратегической альтернативы.

Анализ среды представляет собой исследование внешнего окружения организации, включая выявление ее внешних стейкхолдеров и факторов конкуренции. Он позволяет сделать заключения относительно потенциала роста и прибыльности отрасли, определить линию организационного поведения, обеспечивающую бескризисное развитие в отдаленной перспективе.

Организационный анализ, который следует обычно за анализом среды, позволяет осуществить выбор между стратегическими альтернативами, определить особенности стратегий корпоративного уровня и уровня бизнес-единиц, оценить организационные ресурсы, возможности, уровень связей с внутренними и внешними стейкхолдерами и таким образом выстроить стратегическую линию организации по отношению к угрозам и неопределенностям со стороны факторов внешней среды.

## **Структура анализа внешней среды**

Анализ внешней среды включает отраслевой анализ, анализ факторов среды и анализ ключевых внешних стейкхолдеров. После определения этих данных они обобщаются для выяснения, находится ли отрасль на подъеме или входящие в нее организации испытывают серьезные трудности. Необходимо иметь в виду, что некоторые организации действуют одновременно более чем в одной отрасли, следовательно, в этом случае придется сделать анализ положения дел во всех отраслях, в которых действует данная фирма.

## **Отраслевой анализ**

С него начинается анализ внешней среды. Первый шаг анализа состоит в том, чтобы дать общее описание положения дел в отрасли и определить доминирующие в ней конкурентные силы. Для этого можно использовать модель «пяти сил» М. Портера. Следующие вопросы помогут решить задачу идентификации отрасли.

- Каковы продукты или услуги фирмы? Каковы каналы распределения? Каков размер отрасли (как по числу действующих в ней предприятий, так и в отношении денежной оценки)? Насколько быстро идет ее рост? Является ли продукт отрасли сильно дифференцированным? Высоки ли барьеры выхода из отрасли? Какова относительная величина постоянных издержек в отрасли? (Ответы на эти вопросы позволят выявить силы, определяющие уровень конкуренции в отрасли и степень угроз со стороны конкурентов.)

- Кто является главным конкурентом(ами)? Какая часть рынка занята этим главным конкурентом(ами)? (Ответы на эти вопросы помогут определить, является ли отрасль консолидированной или фрагментированной.)

- Кто является наиболее значимыми потребителями данной отрасли? Обладают ли потребители силой? Что является источником силы потребителей?

- Кто является наиболее значимыми поставщиками данной отрасли? Обладают ли поставщики силой? Что является источником силы поставщиков?

- Существуют ли значительные барьеры для входа в отрасль? Каковы они? Достаточно ли эффективно они защищают действующие в отрасли организации от дополнительного конкурентного давления, тем самым увеличивая их прибыль?

- Существуют ли удовлетворительные субституты для товаров (услуг) отрасли? Воздействуют ли они на динамику цен в отрасли?

- Каковы наиболее характерные стратегии для конкурирующих в отрасли фирм?

- Каковы размеры отрасли в глобальном масштабе? Имеются ли достаточно привлекательные причины для вовлечения фирмы в международный бизнес?

- Является ли отрасль регулируемой? Как регулирующие воздействия влияют на внутриотраслевую конкуренцию?

Анализ внешней среды включает в себя анализ внешних стейкхолдеров и определение действующих сил внешней среды. Он также позволяет идентифицировать состав и силу конкурентов, поставщиков и потребителей, степень влияния ключевых стейкхолдеров на отрасль. Если некоторые стейкхолдеры представляются как несущие угрозу или, наоборот — благоприятные возможности, они тоже должны быть позиционированы.

К наиболее важным воздействиям внешней среды на отрасль можно отнести действующие социальные факторы, силы уровня глобальной экономики, политические факторы и технологические инновации. При этом надо иметь в виду, что факторы необходимо учитывать только и той мере, в которой они воздействуют на отрасль, а не в той, например, как их оценивают политики или СМИ.

После выявления современного положения дел в отрасли необходимо попытаться установить динамические факторы, которые определяют тенденции развития отрасли и требуют организационных изменений, воздействующих на процесс стратегического планирования. Здесь может быть полезным метод разделения факторов на те, которые отражают отраслевой спрос, и те, которые определяют отраслевые цены и, соответственно, потенциальную среднеотраслевую прибыль. Осуществление этой части анализа позволит решить, является ли отрасль привлекательной для инвестиций (растущей и прибыльной) или нет, а также определить те сферы деятельности в отрасли, где фирма может добиться конкурентного преимущества.

## **Факторы, воздействующие на спрос**

Многие факторы среды и стейкхолдеры (группы поддержки) воздействуют на уровень и динамику отраслевого спроса. Некоторые из них являются факторами отдаленного окружения, и поэтому фирма не имеет возможности на них влиять. Другие относятся к так называемому «ближнему окружению» — на них можно влиять. Прежде всего, это относится к таким важным группам стейкхолдеров, как потребители и конкуренты. Если меняются факторы, определяющие спрос, то весьма вероятно, что изменится структура спроса. При анализе конкретной ситуации целесообразно определить следующие переменные:

- функциональное предназначение продукта и возможность его изменения;
- стадию жизненного цикла, на которой находится продукт в настоящее время (в том числе степень проникновения продукта на рынок);
- экономические тенденции (в том числе уровень доходов и фазу экономического цикла);
- демографическую ситуацию (в частности, социальный и возрастной состав населения);
- другие социально-культурные условия (например, предпочтения, вкусы, моду);
- политические тенденции (например, протекционистское законодательство, создающее дополнительные барьеры для проникновения в отрасль);
- технологическое развитие, включающее новые технологии производства, создание новых продуктов, рынков и т.д.;
- программы, которые разрабатывает и внедряет фирма, например, внедрение нового продукта, новые маркетинговые программы, новые каналы сбыта, новые сервисные возможности;
- степень известности бренда, используемого фирмой;
- расходы фирмы на мероприятия по стимулированию спроса.

После того как будут проанализированы факторы, создающие и поддерживающие спрос, необходимо попытаться определить значение для организации перспектив роста отрасли.

*Определение факторов, влияющих на структуру затрат и стратегических характеристик отрасли*

Структура отраслевых затрат определяется различными факторами и действиями разных стейкхолдеров, важнейшими из которых являются:

1. Фаза жизненного цикла продукта. На ранних фазах жизненного цикла фирмы осуществляют большие вложения в развитие продукта, каналов распределения, в новое оборудование и технологическую оснастку, в подготовку персонала. На позднейших фазах инвестиции уменьшаются.

2. Капитальные затраты. Значительные инвестиции в создание производственных мощностей повышают постоянные издержки, делают компанию чрезвычайно чувствительной к колебаниям спроса. Компании же, в стоимости продукции которых постоянные издержки ниже, менее чувствительны к колебаниям спроса, легче адаптируются к временному снижению спроса и несут относительно меньшие убытки.

3. Экономия от масштаба производства.

4. Эффект обучения.

5. Сила поставщиков, потребителей, конкурентное соперничество, субституты и барьеры входа.

6. Влияние других стейкхолдеров, таких как кредиторы, профсоюзы, муниципальные власти, партнеры по бизнесу и др.

7. Технологические изменения, которые создают возможности для снижения издержек и влияют на соотношение постоянных и переменных расходов.

Систематическое рассмотрение факторов и стейкхолдеров, определяющих структуру затрат в отрасли и среднеотраслевой уровень прибыли, позволяет сделать заключения относительно потенциала прибыльности отрасли.

Теперь можно сделать и следующий шаг — рассмотреть стратегические характеристики отрасли.

1. Движущие силы отрасли, которые являются достаточно мощными, чтобы вызвать в ней фундаментальные изменения (естественно, что каждая отрасль имеет свои собственные движущие силы).

2. Неблагоприятные факторы, угрожающие перспективам роста и традиционным способам ведения бизнеса, что, вероятно, приведет к снижению прибылей.

3. Благоприятные возможности, обеспечивающие новые условия для роста производства и прибыли.

4. Ключевые факторы успеха, характерные для данной отрасли (например, для фармакологии — степень «чистоты продукта»).

Завершив анализ внешнего окружения, можно приступить к более Специфическому, индивидуализированному организационному анализу.

## **Структура организационного анализа**

Организационный анализ включает рассмотрение внутренней среды организации, анализ ресурсов и возможностей, анализ осуществляемой стратегии и определение источников конкурентного преимущества.

*Оценка внутренней среды организации*

Для такой оценки целесообразно ответить на следующие вопросы:

1. Какую стратегию осуществляет фирма в настоящее время (включая стратегическое видение или миссию, стратегии бизнес-единиц), какие преследуются долгосрочные цели, как оцениваются перспективы расширения бизнеса, какие группы стейкхолдеров оцениваются как важные для реализации стратегии?

2. Каким образом менялась стратегия? В каком направлении? Были ли эти изменения скоррелированы с организационными возможностями и проводились ли они на плановой основе?

3. Каковы интересы и цели топ-менеджеров? Какие мотивы определяют их текущее поведение? Придерживаются ли они преимущественно авторитарного или партисипативного стиля управления и какой стиль является более приемлемым в сложившейся ситуации?

4. Каков состав собственников фирмы? Является ли она акционерным обществом с советом директоров? Кто входит в совет и является ли состав совета наиболее подходящим для достижения целей организации? Насколько активны в управлении собственники и как такая активность влияет на эффективность управления?

5. Как осуществляется оперативное управление компанией? В какой степени формализованы функции оперативного управления?

6. Какова структура, размер организации? Есть ли у нее филиалы, географически разобщенные подразделения?

7. Каковы взаимоотношения с профсоюзами?

8. Как может быть охарактеризована организационная культура? Соответствует ли она стратегическим задачам фирмы?

#### *Определение ресурсов и возможностей*

Предшествующий анализ внутренней среды организации представляет достаточные условия для выявления ключевых организационных ресурсов и оценки потенциала стратегического развития, который определяется сильными сторонами организации. Так, в частности, сильные стороны организации могут характеризоваться эффективным менеджментом, высоким профессионализмом персонала, сильным советом директоров, восприимчивой к инновациям организационной культурой, достаточными для развития финансовыми ресурсами, определенным уровнем участия в международном бизнесе.

Другим полезным методом оценки ресурсов и возможностей организации является метод рассмотрения цепочки создания ценности, как в первичных, так и в поддерживающих видах деятельности. Согласно этому методу, бизнес является прибыльным, если ценность, которую он создает, превышает издержки, связанные с осуществлением обоих видов деятельности. Чтобы достичь конкурентного преимущества, компания должна либо осуществлять эти виды деятельности с более низкими издержками, либо выполнять их так, что приведет к дифференциации и надбавке к цене. Возможности, влияющие на процесс создания, ценности, могут быть определены путем анализа логистики, особенно связанной с международными операциями и поставками, маркетингом и продажами, послепродажным обслуживанием, технологиями, управлением человеческими ресурсами, администрированием.

Наконец, важными являются также такие показатели, как репутация организации в глазах стейкхолдеров и общественности и наличие устойчивых или ценных связей с ними, узнаваемость и признаний брэнда, наличие патентов, лицензий и технологических секретов (ноу-хау), удачное месторасположение.

#### *Оценка реализуемой стратегии*

Следующий шаг анализа внутренней среды организации представляет описание и критическую оценку стратегии, которая была разработана в прошлом и реализуется в настоящее время. Для этого надо попытаться достаточно детально описать стратегию, оценить, является ли она успешной, и, что особенно важно, выяснить, является ли она адаптивной по отношению к организационному окружению и адекватной имеющимся у организации ресурсам и возможностям. Помочь в этом могут ответы на следующие вопросы:

1. Каковы характеристики организационной стратегии корпоративного уровня и уровня бизнес-единиц?

2. Насколько успешно действовала компания на основе принятой стратегии в прошлом и как действует в настоящее время?

3. Что для принятой стратегии означает успех или неудачу?

Для ответа на эти вопросы целесообразно использовать данные отраслевого и организационного анализа.

## **Источники конкурентного преимущества**

Когда мы обращаемся к этой проблеме, то, действуя последовательно, мы уже имеем данные, полученные в результате анализа внутреннего и внешнего окружения, список сильных и слабых сторон организации, угроз и благоприятных возможностей среды. Сильные стороны понимаются как ресурсы и преимущества фирмы, создающие предпосылки для конкурентного лидерства. Соответственно, слабые стороны — это

отсутствующие у фирмы возможности и ресурсы, которые создают препятствия для успешной конкуренции. Каждая фирма имеет свои собственные сильные и слабые стороны. Подвести баланс сильных и слабых сторон организации можно, сопоставив каждую из характеристик, относимых к сильным сторонам с выбранными в качестве соответствующих угроз организационного окружения, а каждую слабую сторону с соответствующими благоприятными условиями внешней среды.

Ресурсы и организационные характеристики становятся сильными сторонами, если они представляют собой потенциал конкурентного преимущества и даже лидерства в отрасли. Таковыми они будут действительно являться, если:

- позволяют фирме использовать благоприятные возможности и нейтрализовать угрозы, проистекающие из внешнего окружения;
- являются уникальными, дефицитными в том смысле, что лишь только некоторые организации ими обладают или имеют к ним доступ.

Эти критерии используются в анализе для дифференцирования и объединения ресурсов и организационных характеристик в определенные сильные стороны. Чтобы обеспечивать конкурентное преимущество, эти сильные стороны должны быть трудно воспроизводимыми для фирм-конкурентов.

Слабые стороны фирмы также должны быть систематизированы. Они представляют собой ресурсы и способности, которые фирме недоступны и, следовательно, снижают ее конкурентоспособность.

Благоприятные возможности представляют собой такие условия внешнего окружения, которые позволяют фирме использовать свои сильные стороны, преодолевать слабые и нейтрализовать угрозы. Следовательно, по завершению организационного анализа необходимо еще раз обратиться к списку выделенных на предыдущем этапе благоприятных возможностей, чтобы переоценить их под углом зрения возможности использования данной конкретной организацией. В этом же ракурсе необходимо переоценить угрозы.

Особое внимание необходимо уделить возможностям удовлетворения интересов стейкхолдеров. Важные для достижения фирмой конкурентного преимущества связи и альянсы с внешними стейкхолдерами, которые фирма может развить или укрепить, также могут быть отнесены к благоприятным возможностям внешнего окружения. Например, если фирма обладает сильными сторонами в производстве, но слабым маркетингом, она может заключить альянс с фирмой, которая уступает ей в производственных возможностях, но имеет сильный маркетинг. Или другой пример: корпорация, которая опасается угрозы со стороны решений правительства, направленных на регулирование экспорта, может заключить альянс с другой корпорацией, имеющей сильное лобби в правительственных кругах.

## **Разработка стратегического плана**

Анализ внешней и внутренней среды организации позволяет оценить стратегию, принятую фирмой в прошлом, и успешность ее реализации в настоящем, а также выявить сильные и слабые стороны, возможности и угрозы. Следующий шаг стратегического анализа должен привести к разработке рекомендаций относительно стратегии, которую фирме целесообразно осуществлять в будущем. Для процветающей фирмы планирование изменений и разработка стратегии — относительно легкая задача, которая сводится к коррекции поведения фирмы на рынке с учетом выявленных тенденций изменения параметров внешней среды. В случае же ухудшений показателей деятельности фирмы, а отрасль переживает кризис или застой, выработка стратегии становится очень сложной, но неизбежной задачей, ибо история свидетельствует, что организации, которые остаются невосприимчивыми к необходимости изменений, как правило, прекращают свое существование.

## **Определение направления стратегического развития и главной стратегии фирмы**

Очевидно, начать разработку стратегического плана необходимо с общих вопросов и только после этого переходить к частным проблемам. Предыдущие этапы анализа позволяют сформулировать стратегическую установку, или миссию организации, включая определение бизнеса или предпринимательскую стратегию. Определение бизнес-стратегии облегчит проблему идентификации стратегии корпоративного уровня (концентрация, вертикальная интеграция, тот или иной тип диверсификации и т.д.). Здесь анализ внешней среды окажется полезным для определения того, какой тип стратегии корпоративного уровня кажется наиболее приемлемым. Облегчат эту процедуру ответы на следующие вопросы:

- Находится ли отрасль, в которой преимущественно действует фирма, в состоянии стагнации или на подъеме и насколько она является регулируемой?
- В какой степени уровень конкуренции в отрасли снижает среднюю отраслевую рентабельность?
- Может ли рассматриваться как целесообразная возможность инвестиций в другие отрасли — если да, то каковы ключевые характеристики и какие конкурентные преимущества и возможности фирмы могут быть использованы в другой отрасли?
- Какие благоприятные возможности могут быть использованы при формулировании стратегии корпоративного уровня?

Необходимо определить также стратегии бизнес-уровня, выяснив следующее:

1. Если ранее определенная и принятая стратегия бизнес-уровня не приводит к успеху, какие необходимо ввести коррективы?
2. Сможет ли компания достичь больших успехов, если сфокусируется на каком-то определенном сегменте рынка?
3. Достигнет ли компания успеха, если распространит свою деятельность и на другие сегменты рынка?
4. Если компания достигла лидерства в издержках, принесут ли дополнительные преимущества стратегии дифференциации?
5. Является ли стратегия лидерства в издержках наиболее приемлемой на данном этапе ее развития?

Возможно, и не нужно что-либо менять в осуществляющемся стратегическом плане, особенно в том случае, если дела фирмы идут в настоящее время хорошо. Однако в любом случае на этом этапе необходимо определить свое отношение к принятой стратегии в контексте выявленных благоприятных возможностей.

## **Оценка благоприятных возможностей и разработка рекомендаций**

Выявленные на этапе анализа организационной среды благоприятные возможности должны быть объединены в группы и включены в стратегический план.

1. *Возможности, которые позволяют использовать сильные стороны организации.* Эти возможности могут включать такие альтернативы, как лучшее продвижение созданного или нового продукта или услуги; предложение новых методов использования продукта или услуги на существующем рынке; изучение новых рынков для выявления среди них тех, на которых наиболее эффективно можно использовать сильные стороны организации; создание коалиций и совместных предприятий с фирмами, сильные стороны которых являются комплементарными, и т.п.

2. *Возможности, которые позволяют преодолеть слабые стороны организации.* Для того чтобы их определить, необходимо выяснить, являются ли слабые стороны организации существенными для выживания фирмы. Влияют ли они на ключевые факторы успеха? Может ли фирма противопоставить слабым сторонам такие стратегии,

как создание совместных предприятий или альянсов с организациями, которые демонстрируют силу там, где фирма обнаруживает слабые стороны, или может решить свои проблемы с помощью технологических инноваций, улучшения контроля, развития коммуникаций и т.п.?

3. *Возможности, которые позволяют предотвратить угрозы со стороны организационного окружения.* Эффективным методом здесь часто становится создание альянсов и союзов, с целью препятствовать нежелательным действиям влиятельных стейкхолдеров (например, таких как действия правительства, направленные на регулирование процессов отраслевого развития) или сильных конкурентов. Результативность таких союзов определяется эффектом синергического возрастания их силы.

## **Осуществление стратегии и контроль**

Разработка рекомендаций по выработке стратегии должна всегда вестись бок о бок с разработкой плана осуществления стратегии и определения критериев оценки и контроля осуществления стратегии. Последовательному осуществлению этих операций могут способствовать следующие вопросы:

1. Какие внутренние и внешние стейкхолдеры заинтересованы в успешной реализации стратегического плана?

2. Какие действия необходимо предпринять, чтобы смягчить издержки переходного периода или избежать недовольства стейкхолдеров процессом организационных изменений?

3. Имеются ли в достаточном количестве организационные ресурсы (капиталы, люди, технологии, время) для осуществления разработанных вами рекомендаций? Если нет, как организация сможет получить необходимые ресурсы?

4. Обладает ли организация соответствующими системами, структурами и процессами для выполнения ваших рекомендаций? Если нет, как организация сможет провести соответствующие организационные изменения?

5. Каков необходимый временной интервал для осуществления стратегического плана? Что менеджеры должны сделать в течение месяца, квартала, года и т.д.?

6. Какие результаты или изменения должны быть достигнуты и первую очередь, какие — во вторую? Как руководители узнают, что события развиваются в соответствии с планом? Другими словами, достижение каких промежуточных целей предполагает ваш стратегический план?

7. Какие вы сделали прогнозы относительно развития внешнего окружения организации, какие изменения переменных внешнего окружения потребуют корректировки стратегического плана?

Анализ конкретных ситуаций предполагает как групповую, так и индивидуальную работу. Работа группы чаще всего осуществляется в классе и предполагает обсуждение задания и поиск решения проблем посредством дискуссии в малых группах с последующим обсуждением результатов, полученных в разных группах, и оценки сильных и слабых сторон предложенных решений, как участниками обсуждения, так и преподавателем. Результаты индивидуальной работы чаще всего представляются в письменном виде. Однако при этом надо стремиться к ясности изложения, краткости. Необходимо также отвечать по существу на поставленные вопросы, избегать воспроизведения хорошо известных принципов и общих мест, а также чрезмерной детализации изложения. Необходимо обращать внимание на логику изложения и структуру работы, которая должна способствовать, а не препятствовать адекватному восприятию основных идей, представленных и конкретной ситуации.

Представленные далее конкретные ситуации отражают основные проблемы стратегического менеджмента, изложенные в теоретической части, и позволяют попрактиковаться в стратегическом анализе. Такая практика предполагает, прежде всего, ответы на вопросы, поставленные в конце каждой конкретной ситуации, и выработку аль-

тернативного плана действий или систематизацию аргументов, которые позволяют оценить ситуацию и разрешить ее наилучшим образом. С помощью справочной табл. 22 можно выбрать ситуации, иллюстрирующие те или иные теоретические разделы курса стратегического менеджмента.

**ТАБЛИЦА 22**

**Использование конкретных ситуаций для изучения теоретических разделов стратегического менеджмента**

Наименование конкретной ситуации	Внешняя среда стратегических изменений	Принятие решений в стратегическом управлении	Анализ конкурентного	Анализ организации	Стратегии делового и корпоративного	Анализ системы стратегических стратегических	Корпоративные стратегии слияния и	Стратегии международного	Антикризисные стратегии	Оценка стратегий и их осуществимости	Стратегии организационных изменений
Отель «Лазурный берег»	▲		▲				▲				
Daewoo хочет уйти, но с деньгами								▲			
Фотоаппараты и прицелы		▲			▲						

**Продолжение табл. 22**

Акулы академического бизнеса	▲									▲	
Карьера завода				▲					▲		▲
Английский пациент							▲	▲			
АНПО «Холод»		▲	▲		▲						
Стратегия адаптации «VIP»	▲				▲					▲	
Отсечение лишнего						▲					
Сотовая связь раздавила пейджинг	▲				▲						
Московская нефтяная выходит на рынок	▲					▲				▲	
Кофейку не желаете?	▲				▲						
Районный совет						▲					

«БЕНЕРИ»											
ОАО «АМЕТ»				▲						▲	

### 1. ОТЕЛЬ «ЛАЗУРНЫЙ БЕРЕГ»

Долгое время отель «Лазурный берег» предлагал «рай» отдыхающим. Под умелым руководством Джорджа Смитта отель, расположенный в Италии, получил хорошую репутацию. Смерть господина Смитта поставила под угрозу будущее отеля. Руководство делом перешло в руки Мэри Смитт, двадцатилетней дочери мистера Смитта. Ранее Мэри закончила двухгодичный курс подготовки в школе гостиничного дела.

Дело отца необходимо было продолжать, и Мэри начала изучать работу отеля «Лазурный берег». Отель имел 25 спален, восемь из них с ваннами, обеденный зал на 60 человек, зал для торжеств на 200 человек, общий бар для отдыха с видом на море, бар в подвале и игровую комнату для детей. Она узнала, что в последние годы дело не расширилось, а прибыли реально уменьшились. Само здание отеля в некоторых местах выглядело ветхо.

Рассмотрев финансовые показатели, Мэри обнаружила, что в 1995 г. оборот отеля был чуть больше 110 тыс. ам. долл. Это соответствовало среднему показателю по отрасли для данного количества комнат. Структура оборота в процентах приведена в табл. 23.

Без сомнения, кухня была сильной стороной отеля.

Кроме «Лазурного берега», на курорте было еще два отеля, и казалось, что дела там шли хорошо. Мягкий климат означал шестимесячный туристический сезон. «Лазурный берег» оставался открытым в течение всего года. В осенне-зимний сезон в отеле останавливалось небольшое число туристов. Мэри было ясно, что «Лазурный берег» выживал за счет репутации и кухни.

**Таблица 23**  
Структура оборота отеля «Лазурный берег» (%)

Статья расхода	«Лазурный берег»	В целом по отрасли
Питание	49	41
Проживание	16	21
Напитки	28	33
Прочее	7	5
Всего	100%	100%

Тем не менее отель внутри и снаружи требовал обновления. Мэри решила обратиться в «Кольт» (английское консалтинговое агентство) за советом.

«Кольт» предложил провести изменения: семнадцать спальных комнат без ванн превратить в десять комнат с ванными за 94 тыс. долл.; косметический ремонт оставшихся спален и общих залов стоил бы еще 35 тыс. долл.; дополнительно предусматривалась установка системы центрального отопления за 10 тыс. долл.

Сумма вложений показалась Мэри шокирующей. Она успокоилась, когда узнала, что «Кольт», скорее всего, окажет субсидию в 36% стоимости. Более того, Мэри обнаружила, что ее отец положил на счет в банке свыше 20 тыс. долл. на модернизацию отеля. Теперь Мэри должна была решить, какую рыночную политику она выберет на будущее.

#### Вопросы

1. Какие факторы внешней среды оказывают влияние на отель «Лазурный берег»?
2. Как Вы охарактеризуете уровень неопределенности внешней среды?
3. Какую стратегию может избрать отель «Лазурный берег» для взаимодействия с окружающей средой?

## 2. DAEWOO ХОЧЕТ УЙТИ, НО С ДЕНЬГАМИ

### Украина выбирает между Евросоюзом и инвесторами из Кореи

«Смертельным ударом» по деловой активности украинско-южно-корейского совместного предприятия «АвтоЗАЗ-Даewoo» назвал генеральный директор Вант Янг Нам постановление правительства об увеличении возрастного ценза ввозимых на Украину транспортных средств с пяти до восьми лет. По его мнению, такой шаг правительства, да еще при одновременной отмене «минимальной таможенной цены автомобиля», которая прежде равнялась 5 тыс. долл., открывает возможность ввоза на Украину значительного количества дешевых старых автомобилей. А это, несомненно, повлияет на финансовое состояние предприятия.

В результате СП потеряет даже ту незначительную рыночную долю, которую имеет на данный момент. При проектной мощности в 150 тыс. машин в год СП произвело за два года чуть более 30 тыс., а продать удалось только 23,5 тыс., причем почти половину — по сниженным на 20% розничным ценам. За первый квартал нынешнего года план по реализации автомобилей выполнен на 80% и ежедневная продажа составила в среднем пятьдесят автомобилей. Принятие постановления, подчеркнул господин Вант, «предоставляет нам возможность с целью защиты законных интересов учредителей СП "Авто-ЗАЗ-Даewoo" расторгнуть учредительный договор, потребовать возврата внесенных инвестиций и компенсации ущерба, в том числе из-за неполучения прибыли. Мы можем потребовать и возмещения морального ущерба, что предусмотрено статьей 10 закона Украины "О режиме иностранного инвестирования". В этом случае инвестор вправе поставить вопрос о возврате 325 млн. долл., уже вложенных в экономику Украины, или затеять громкую судебную тяжбу и выиграть в итоге несколько миллиардов долларов. Ведь постановление об ограничении возраста ввозимых автомобилей до пяти лет было одним из условий создания СП, так что законодательство на его стороне».

Что же заставило кабинет министров Украины сделать шаг, способный привести к разрыву отношений с одним из крупнейших инвесторов? Дело, конечно, не в доводах таможенников, которые считают, что новый документ позволит увеличить ввоз машин и принесет бюджету 120 млн. гривен (более 20 млн. долл.). Главное — в стремлении обеспечить выполнение соглашения о партнерстве и сотрудничестве между Украиной и Европейским союзом. ЕС же не без оснований считает, что недопустимо предоставлять фискальные льготы какому-то одному автопроизводителю. И расценивает действующее с Daewoo соглашение как нарушение режима торговли со стороны Украины, дискриминацию европейских производителей и помеху для ее вступления в ГАТТ/СОТ (всемирная тарифно-таможенная и торговая организации). Предстоящие выгоды от выхода на европейские рынки и заставили украинское правительство пересмотреть свои обязательства в отношении южнокорейской компании и предложить парламенту отменить предоставленные СП льготы, внося изменения в закон о стимулировании производства автомобилей на Украине.

Все это происходит на фоне ни на день не ослабевающего импорта подержанных машин, который составляет более 300 тыс. единиц в год. Причем две трети из них официально вообще не проходит через таможенные структуры, так как при существовавших ограничениях импорт просто ушел в тень. Более же широкие возрастные рамки для импорта вполне могут превратить Украину в автосвалку Европы. По данным информационно-аналитической группы *Avto-consulting* (Киев), в прошлом году было куплено 83,5 тыс. новых автомобилей (почти 60%-ный рост) и более 700 тыс. подержанных,

В любом случае, считают аналитики, украинское законодательство совершенно не защищает отечественный авторынок. И прежде чем отменять тот или иной нормативный акт, необходимо поработать и принять новый. Такой, который бы соответствовал

требованиям Евросоюза и одновременно сохранял возможность для развития собственного автопроизводства.

#### *Задание*

Оцените экономические последствия принятого правительством Украины решения.

### **3. ФОТОАППАРАТЫ И ПРИЦЕЛЫ**

Воистину, никогда не знаешь наперед, где обретешь, а где потеряешь. Петербургскому оптико-механическому объединению, переживающему в последние годы, как и всякое оборонное предприятие, не лучшие времена, посчастливилось найти свою нишу в совершенно неожиданном месте — в молодежных кругах Западной Европы. 25 мая 1996 г. в Петербурге открылась выставка работ членов «Ломографического общества», созданного двумя молодыми людьми из Вены. Именно им обязана своей растущей популярностью в Западной Европе устаревшая модель фотоаппарата ЛОМО. Петербургское объединение, свернувшее было производство фототехники, не только восстановило его, но и наращивает объемы выпуска.

В начале 90-х годов фотоаппаратура ЛОМО практически потеряла спрос на российском рынке. Началось наступление дешевых импортных «мыльниц», удобных в обращении, хотя подчас и уступающих по качеству технике ЛОМО. Поэтому руководство объединения решило свернуть производство фотоаппаратов и сосредоточиться на более перспективных направлениях. Последние камеры «Смена 8м» были подарены питерским первоклашкам. Но вскоре стало ясно, что ЛОМО поспешило: производство фотоаппаратов пришлось восстанавливать.

«Ломографическое общество» зародилось в 1992 г. в Вене. Дело началось с обычной случайности: как-то один молодой венец приобрел по случаю в Праге дешевый и удобный фотоаппарат «ЛОМО-компакт автомат». Производимые с его помощью снимки и цена аппарата пришлись по вкусу многим его приятелям — студентам Венской академии искусств. Молодежь потянулась в Прагу, и уже через несколько недель «ЛОМО-компактами» были экипированы несколько десятков венских студентов. Ребята фотографировали друг друга по придуманным ими же правилам. В результате возник особый стиль фотографии: снимать нужно, не поднося камеру к лицу и не заглядывая в видоискатель. Карточки получаются «сюрными», но «ломографы» делают их сотнями тысяч, так что появление хотя бы одного удачного кадра гарантировано. Когда снимков набралось достаточное количество, апологетам «нового стиля» пришла в голову мысль организовать свою выставку. Под нее-то и было зарегистрировано в Вене «Ломографическое общество» (Lomographic Society). С тех пор экспозиции стали основным инструментом популяризации принципов «ломографии» и скромной российской фотокамеры «ЛОМО-компакт». Желающих вступить в ряды «ломографов» и купить питерский фотоаппарат оказалось неожиданно много. С этого момента забава европейской артистической молодежи стала обрастать всеми атрибутами прибыльного бизнеса.

Естественно, основатели «Демографического общества» попытались установить контакты с ЛОМО. Но первый факс из Вены пришел в Петербург как раз 1 апреля и был воспринят как остроумный розыгрыш. Знакомство состоялось в 1994 г., когда выставка «ломографов» проходила в Москве. В июле прошлого года представители ЛОМО заключили с обществом первый контракт на поставку фотокамер, и с тех пор «ЛОМО-компакты» производятся исключительно на экспорт. Помощник гендиректора ЛОМО по связям с общественностью Лазарь Залманов заметил, что «ломографы» вовремя подсустились, добившись статуса эксклюзивного поставщика фотокамер «ЛОМО-компакт». Их популярность в Австрии, Швейцарии и Германии выросла настолько, что в ЛОМО обращались уже несколько солидных фирм с выгодными предложениями о покупке камер.

На сегодняшний день число купивших камеру «ЛОМО-компакт автомат» составляет 12 тыс. человек. В этом году ЛОМО изготовит для «ломографов» 19 тыс. аппаратов, а в следующем — уже более 80 тысяч. «Ломографы» обещают выкупать у петербургского объединения партии любого объема — популярность «ломографии» стремительно растет.

Вступительный взнос в «Ломографическое общество» составляет 100 ам. долл. Новый член организации получает камеру (сегодня ЛОМО продает аппараты своему эксклюзивному партнеру по 20 ам. долл. за штуку), список адресов фотоателье, где пленку «ломографам» проявляют с большой скидкой, и право участвовать в экспозициях и других мероприятиях общества.

## Шутки в сторону

Сегодня российские предприятия заняты поиском инвестиций. Многие пытаются найти их через западные фонды. Похоже, что подавляющая часть попыток российских предприятий найти деньги в западных инвестиционных фондах успеха не имеет: отечественные руководители не могут доказать привлекательность своих предприятий в качестве объектов инвестирования.

Вот что говорят специалисты о ситуации с инвестициями в России. А. Шохин, вице-спикер Госдумы: «У нас есть квалифицированная рабочая сила, богатые природные ресурсы, хорошие современные технологии. Россия добилась небольших успехов в области финансовой стабилизации. Все это должно подталкивать к вложению денег в Россию». Мнение Б. Златкис, руководителя департамента ЦБ и финансового рынка Министерства финансов: «В России норма прибыли намного выше, чем в странах с традиционно рыночной экономикой. За последние пять лет существования РФ не было случаев отказа от оплаты долгов правительства или ненадлежащего исполнения обязательств». Однако существует целый ряд негативных факторов, отталкивающих иностранных инвесторов. Одни считают, что проблема в неадекватности финансовой отчетности, другие — в завышенном налогообложении. «Отпугивает нестабильность финансовых рынков, политическая нестабильность... Отпугивает законодательная нестабильность», — говорит А. Козлов, зам. председателя ЦБ России.

Весьма сомнительно, чтобы какой-либо западный производитель захотел вложить деньги в такой рискованной ситуации. Кроме того, большую сложность представляет овладение спецификой российского рынка. В связи с этим многие западные эксперты рекомендуют использовать промежуточные формы присутствия на рынке — альянсы с местными производителями. Это значительно облегчает включение в уже существующую систему связей, но не избавляет от длинного перечня серьезных рисков как для инвестирующей, так и для принимающей стороны. Даже если российская индустрия самостоятельно начнет реструктуризацию, ей не выдержать иностранной конкуренции без использования иностранного опыта и капитала.

«Чтобы собственность была привлекательной для инвесторов, компания должна выпускать конкурентоспособную продукцию, быть финансово устойчивой и контролировать не только свою собственность, но и область установления цен, обслуживание и т.д. Менеджмент должен связывать себя с компанией и понимать, что капитал, вложенный при большом риске, должен дать собственную отдачу», — говорит Дагмар Боттенбрух, руководитель группы исследований в области промышленности *MS Securities— Bank Bruxelles Lambert*.

Что касается иностранных инвесторов, при выборе объекта инвестирования они обращают внимание на сектор рынка, на котором работает фирма, т.е. внимательно оценивают перспективность отрасли с позиций вложения капитала. Деньги вкладываются предпочтительно в ГКО, телекоммуникации, аэрокосмическую промышленность, нефть, газ, нефтехимию. Следующим важным моментом для иностранного инвестора является оценка руководства выбранной для сотрудничества фирмы. Ему важно понять,

компетентно ли руководство, т.е. видит ли оно перспективы развития отрасли и положение фирмы на рынке.

Директора многих российских предприятий работают по упрощенной схеме: покупка сырья — производство — деньги — покупка сырья — производство. Когда же их спрашивают: «Что вы делаете для получения прибыли?», они отвечают: «Я закупаю сырье на три месяца, чтобы быть уверенным, что мое производство не будет простаивать». Руководство большинства фирм не представляет себе, как развивается отрасль, в которой работает предприятие, не знает своих конкурентов и конъюнктуру рынка, не видит ни угроз, ни перспектив развития и т.д. Еще одна проблема, с которой сталкиваются инвесторы, — это нежелание российского руководителя разделить контроль над операциями компании. Тем не менее обе стороны должны осуществлять контроль над вложенными финансовыми средствами. Иностранцы не только хотят быть в составе совета директоров, они, как правило, стремятся получить какие-то дополнительные права, страхующие их от непредсказуемого поведения русских.

Если руководство фирмы удовлетворяет их требованиям, инвесторы переходят к исследованию самой фирмы: «Как она построена, насколько стара, достаточно ли площадей под новое оборудование, где она находится, какие у нее коммуникации. Потом надо обратить внимание на то, как работают сотрудники. Оценить: понимают ли они, зачем работают, есть ли у рабочих контакт с начальством. Потом необходимо исследовать поставщиков, клиентов, конкурентов. Узнать у руководства необходимую информацию о поставщиках. Поговорить с ними, понять, можно ли иметь дело с такими поставщиками, позвонить нескольким клиентам и узнать, есть ли претензии», — говорит Юрий Дерби, бизнес-консультант, занимающийся экспертизой инвестиционных проектов в фонде «США — Россия». Но даже если фирма прошла испытания по вышеуказанным параметрам, и иностранные компании выбрали ее в качестве объекта инвестирования, не исключается возможность неудачи. Поэтому используются следующие методы снижения рисков: четкое обозначение в договоре направления использования денег и разделение инвестиций на этапы.

На сегодняшний день инвесторы рассчитывают на 45—50% прибыли от вложенного капитала. Как правило, финансовые ресурсы предоставляются с тем расчетом, что через три — пять лет можно будет при необходимости выйти из бизнеса.

## **Новая команда — старые проблемы**

«Когда я и моя команда взялись за дело, перед нами предстали все возможные проблемы менеджмента, которые вы можете себе представить, и некоторые еще, которые, я надеюсь, не можете», — сказал Илья Клебанов о Ленинградской Оптико-Механической Организации, известной как ЛОМО, когда принял должность генерального директора в августе 1992 г.

Десятилетиями ЛОМО была «алмазом» в советском военно-промышленном комплексе, выпуская сложное оптическое оборудование: наводящие системы для снарядов, пушечные прицелы для танков, перископы для подводных лодок. Крах советской системы отнял у завода смысл существования. С двадцатью пятью тысячами рабочих в конце 80-х в компании был избыток рабочей силы. Две трети ее продукции не были никому нужны. Четыре завода, входившие в ЛОМО, учетверили количество задач, так как каждый завод был вертикально интегрирован до абсурда. Компания до сих пор по максимуму использует давным-давно устаревшие дрели и другие машинные инструменты, которые нужны для производства линз.

Из-за военной роли завода все действия были засекречены. Счета, ведущиеся по советским стандартам, не открывали управляющим никаких сведений о том, сколько стоит сделать каждый продукт и является ли предприятие прибыльным или убыточным. При старом режиме ЛОМО, как и тысячам других российских производителей, преднамеренно мешали стать нормальной компанией. «До 1992 г. наша задача была проста, —

говорит Николай Шустов, сейчас технический директор ЛОМО. — Мы производили и поставляли в соответствии с планом. Центр решал все, включая, какие цены нам устанавливать. Зачем нам было даже думать о продажах или доходах?»

От того, достигнет ли Клебанов и его команда успеха в преобразовании ЛОМО в настоящую компанию, зависит, сможет ли предприятие в индустриальном районе Санкт-Петербурга избежать судьбы ординарного предприятия. ЛОМО имеет уже доказанные неоспоримые успехи в высоких технологиях. Оно также получило существенную помощь, включая обучение по McKinsey, консультирование по менеджменту, профинансированное Европейским Банком реконструкции и развития. Если не вытянет ЛОМО, то что говорить о других, более мелких фирмах?

У ЛОМО было стартовое преимущество в гонке за адаптацией к рынку. Во времена социализма его репутация была высока. Вдохновленное идеей, что излюбленная военная компания может быть лучше, чем чисто гражданские компании в производстве потребительских товаров, оно начало диверсифицироваться еще в 70-х, производя камеры, микроскопы, аудиооборудование и кинопроекторы.

После краха социализма ЛОМО сильно повезло в выборе нового босса. Клебанов был полон решимости модернизировать предприятие. Но с момента его избрания рабочим коллективом в 1992 г. он встретил на своем пути весьма существенные политические барьеры. Министры обороны и промышленности в Москве пытались заблокировать его назначение, ибо они знали — контролировать Клебанова будет невозможно. Потерпев неудачу, они впоследствии пытались остановить его, когда он поставил ЛОМО первым в очереди на приватизацию.

Когда Клебанов заявил в сентябре 1992 г., что ЛОМО будет одной из первых компаний, выставленных на аукцион в обмен на ваучеры, московские бюрократы сказали, что такая компания не может быть приватизирована. Ему надо подождать до июня 1993 г., до разрешения трансформироваться в акционерное общество, и до февраля 1994 г., чтобы выставить акции на аукцион.

Пока Клебанов разбирался с бюрократами, бизнес находился в свободном падении. В 1992 г. радикальное правительство Егора Гайдара урезало военные закупки на 80%. Закупки тяжелого оборудования, такого как подлодки и танки — те самые предметы, для которых фирма производила компоненты, — зависли в воздухе. В следующем году комбинация опоздавших платежей и высокой инфляции означила, что компания не получила никакой прибыли с военного производства. Больницы и школы — большие потребители микроскопов и медицинского оборудования — были в не менее тяжелом экономическом положении: сокращение бюджета и инфляция повлияли на них не менее сильно.

В 1993 г. общий оборот за год составил 11,3 млрд. руб. (12 млн. ам. долл. в соответствии со средним курсом обмена валют за год). Продажи на одного работника ЛОМО были 800 ам. долл. И несмотря на сокращение производства на 45%, по сравнению с уровнем 1990 г., ЛОМО все равно не продавало то, что производило. К концу третьего квартала 1993 г. нереализованный товар компании был оценен в 10,2 млрд. руб., что было почти равно годовым продажам. Вопрос стоял так: проживет ли ЛОМО следующий год?

## **Шоковая терапия**

В этот момент, говорит Клебанов, «было ясно, что эволюция не работает, нужна революция». В октябре 1993 г. он остановил все производственные линии, отправил всех рабочих домой и позвал 600 старших менеджеров в прокуренный конференц-зал, рядом со своим офисом.

Компания разделилась на бизнес-единицы, менеджерам которых впоследствии было поручено определять цели бюджета и продаж. Большинство менеджеров, вспоминая старые добрые времена пятилеток, просто пообещали то, что, по их мнению, босс хотел услышать. Один легкомысленно пообещал увеличить производство специализированных

микроскопов до 1000 штук в месяц и был сильно удивлен, когда Клебанов спросил его, как он собирается увеличить продажи от настоящего уровня до 300 в месяц.

Всем было ясно, что некоторые отделения компании не имеют будущего. Например, подразделение по производству камер выпускало 1,5 млн. камер в год. Выглядели они несовременно, работали плохо и стоили больше, чем модели из Восточной Азии, наводняющие новый либерализованный российский рынок. Решения о будущем наполовину успешных бизнес-единиц, таких, как микроскопы и медицинское оборудование, были более трудными.

Менеджеры этих подразделений выросли в обществе, где пожизненная работа была гарантирована, и никогда раньше они не принимали никаких серьезных решений. Поставленные перед выбором хорошего и плохого рабочего, они обычно оставляли обоих и делили их заработок: результатом был уход хорошего рабочего.

По мере того как «революция» нового босса затронула все части компании, менеджеры стали более суровыми по отношению к непродуктивным рабочим. Результатом было сокращение персонала до 10 тыс. человек.

В конце 1993 г. Клебанов нанес еще один удар. Чтобы предотвратить банкротство, он продал ненужный инвентарь и оборудование, часть из которого даже не распродавалась, поскольку центральные плановики никогда не затруднялись спросить ЛОМО, нужно им это или нет. Он начал искать возможные пути продать активы, не имеющие отношения к основной деятельности компании, как, например, гостиница на берегу Черного моря.

Также он ввел систему ежедневного отчета менеджеров о потоке денежной наличности. Была привлечена западная аудиторская фирма KPMG, чтобы привести отчеты в надлежащий вид. Это было весьма непросто. «Наше финансовое подразделение раньше называлось отделом экономического планирования, — говорит Владимир Дидук, финансовый директор. — Оно хранило бухгалтерские главные книги вместо управленческих счетов, которые могут что-то вам сказать о здоровье компании»

## ПОИСК НИШИ

*McKinsley* консультировала компанию с начала 1993 г., заявляя, что если ЛОМО собирается выжить, оно должно конкурировать на мировом рынке. «Им удалось нас убедить, что если положиться только на наше господство на технологически отсталом рынке, где спрос падал, мы долго не протянем, — говорит Дидук. — Но это поставило перед нами один большой вопрос: где может ЛОМО конкурировать на мировом оптическом рынке?»

Основанная на применении сложнейших технологий оптика — не простой бизнес. На самой вершине уже давно господствует группа немецких компаний, возглавляемых *Zeiss* и *Leica*. Японские компании сейчас делают самые сложные системы, использующие оптику, но они еще не достаточно хороши, чтобы производить оптику самим. Высокоопытный и квалифицированный персонал, требующийся для работ, — очень дорогой в Японии, и его трудно найти в таких странах, как Малайзия, где множество японских фирм установило свои низкочатратные заводы.

Технический директор ЛОМО Николай Шустов утверждает, что их большая оптика дешевле и лучше, чем аналогичная продукция зарубежных компаний, и западные фирмы это не опровергают. Телескоп с зеркалом диаметром 6 м, который ЛОМО сделала для обсерватории на Кавказе, до сих пор является самым большим оптическим телескопом в мире. ЛОМО могла бы быть весьма конкурентоспособной в производстве специализированного оборудования для мелкосерийного производства.

Но ЛОМО также нужно делать товары массового производства, которые будут приносить более регулярный доход. Самая многообещающая область — это медицинское оборудование, в частности микроскопы и эндоскопы. Гибкие эндоскопы фирмы продаются за четверть цены японской модели. Но покупатели «богатого мира» больше

беспокоятся о качестве, чем о цене, и на высококачественном рынке господствуют японские фирмы во главе с *Olympus*. На сегодняшний день ЛОМО приняла решение сконцентрироваться на продажах покупателям со средним доходом Средне-Восточной, Восточной Европы и Латинской Америки.

Однако чтобы достичь этих скромных целей, ЛОМО должна решить три неотложные коммерческие проблемы. Первая — это качество. Совместное предприятие с *Olympus* должно улучшить качество технических эндоскопов, которые используют для осмотра внутренних полостей и частей двигателей и других агрегатов машин. Если союз окажется успешным, *Olympus* займется их распространением и продвижением, возможно, под своим товарным знаком.

Вторая проблема — это неумение подать свой товар. У фирмы до сих пор сохранилась убийственная привычка упаковки даже самой технологически сложной продукции так, что она выглядит как отбросы 50-х годов. Третья проблема — нехватка наличности. Фирме нужны деньги не только для того, чтобы разрабатывать новую продукцию, но и чтобы набирать смышленных выпускников. Сегодняшние начальные заработки — около 40 ам. долл. в месяц — делают почти невозможным привлечь их.

Другие проблемы находятся вне контроля ЛОМО. Правительство за военное и медицинское оборудование всегда платит с запозданием. Высокая инфляция и нестабильная валюта делают планирование более чем на три месяца очень сложным. Самое плохое, что местные поставщики ЛОМО сырья и компонентов хронически ненадежны. Компания думала о покупке контрольного пакета их акций, но акции либо недоступны, либо очень дороги.

Поэтому ЛОМО отчаянно ищет стратегического инвестора для получения оборотного капитала, помощи в улучшении качества и средств для создания сети распространения и сервиса на экспортных рынках. Клебанов считает, что его компании нужно 50 млн. ам. долл. И необходимость собрать такой капитал изменило отношение фирмы к своим акционерам, владеющим небольшими пакетами акций.

Во-первых, главная цель управления — удержать любого, особенно сотрудников фирмы, от приобретения контрольного пакета акций. Компания хотела остановиться примерно на семи крупных инвесторах и большом количестве мелких. Эта стратегия частично была реализована: у фирмы теперь 25 тыс. акционеров, но 90% обычных (voting) акций находятся у восьми инвесторов. Проблема в том, что некоторые из этих восьми акционеров — спекулянты, чей главный интерес побыстрому «намыть» зеленых, а не лелеять долгосрочное здоровье ЛОМО.

По иронии судьбы, на надежды Клебанова сильно давят 30,9-процентная доля акций правительства. Одна треть этих акций будет продана сотрудникам фирмы, которые смогут превратить старших менеджеров компании в богатых людей. Каждый получит до 1% акций компании, если она достигнет своих поставленных целей. Оставшаяся часть акций предлагается потенциальным стратегическим инвесторам.

Первый предполагаемый партнер ЛОМО, *Zeiss*, предложение отклонил, поскольку уже был занят поглощением родственной компании в Восточной Германии. *Olympus*, следующий на очереди, предложил расширить существующее совместное предприятие (маркетинг технических эндоскопов), продвигая в Россию производственную линию для медицинских эндоскопов третьего поколения, создавая базу для разработки эндоскопов четвертого поколения в Японии. Но ЛОМО эта идея не очень нравится: «Если мы это сделаем, то останемся позади навсегда и наше имя будет связано с устарелыми технологиями. Это японский ход», — проницательно замечает один старший менеджер.

Итак, Клебанову опять приходится опуститься с небес на землю. Вместо нахождения стратегического партнера, который бы купил, пятую часть компании, он ищет группу «функциональных партнеров», которые бы взяли по 4—5% акций и помогли ЛОМО со специфичными проблемами, как, например, образование экспортной сети. Но даже на этом уровне быть партнером ЛОМО — серьезный вызов. Один иностранный консультант

выразил мнение: чтобы сделать производство более эффективным, установить финансовый контроль и начать маркетинг, потребуются как минимум 20 зарубежных менеджеров.

## Большой вопрос

Любой инвестор, замышляющий подобное мероприятие, захочет знать ответ на один простой вопрос: удалось ли ЛОМО превратиться из военно-промышленного предприятия в настоящую компанию?

Определенно фирма продвинулась вперед. В отличие от тысяч российских фирм, которые плыли последние три года по течению, она поставила перед собой фундаментальные цели и осуществила далеко идущие изменения. «Самое важное сейчас для нас — это отработать не то, что мы можем производить, а то, что мы будем продавать», — говорит Шустов, демонстрируя владение языком рынка. «Если вы выгоните лентяев, остальные будут работать лучше», — добавляет Дидук. Но фирма все еще борется за введение нормальных методов бухучета и управленческих структур и нахождение ниши на рынке.

### *Вопросы и задания*

1. Какие факторы внешнего окружения являются важными для стратегического развития ЛОМО?
2. Оцените перспективы сотрудничества ЛОМО с «Ломографическим обществом».
3. Предложите рекомендации для продвижения ЛОМО на западноевропейском рынке.
4. На какой стадии конкурентоспособности находится сейчас экономика России?

## 4. АКУЛЫ АКАДЕМИЧЕСКОГО БИЗНЕСА

Как сочетание талантов ученого и предпринимателя превращает науку в доходную отрасль

С началом реформ Новосибирскому НИИ теплофизики, казалось, была уготована судьба сотен других академических и отраслевых ин« статutow бывшего СССР. Неповоротливость и невосприимчивость академической системы к новым рыночным условиям, требующим переориентации на решение конкретных задач, становились непреодолимым препятствием, сводившим на нет все «инновационные» усилия институтского руководства. Проведение исследовательских работ, нацеленных на быструю отдачу в реальном секторе, сдерживалось еще и из-за того, что даже те немногие, по большей части бюджетные, деньги, которые поступали в НИИ теплофизики, сразу же растворялись в общем институтском котле, уходя на выплату зарплаты сотрудникам и прочие текущие расходы.

К счастью для сибирских теплофизиков, у руля института в то время оказался известный ученый, многолетний эксперт Нобелевского совета по физике академик Владимир Накоряков. Используя свои обширные международные связи, поначалу академик попытался найти спонсоров среди западных университетов. Но эти попытки успехом не увенчались: большинство подобных учреждений сами живут за счет богатых попечителей и вечно озабочены проблемой расширения их круга. После долгих мытарств по родственным зарубежным конторам институтское руководство нащупало правильное направление — взаимовыгодная работа с крупными западными компаниями. Первый контракт, на несколько десятков тысяч долларов, Накоряков заключил в 1993 г. с известной американской фирмой *Air Products*, специализирующейся на производстве газов. А через некоторое время новую политику «патриарха» с большим успехом продолжил отдел физики молекулярных структур, руководимый учеником Накорякова, доктором физико-математических наук Михаилом Предтеченским.

## Ключ для завлаба

Если бы в конце 80-х директором института теплофизики не стал Владимир Накоряков, «звезда» Михаила Предтеченского могла еще долго оставаться невидимой на новосибирском научном небе. Накоряков придумал весьма оригинальный способ выявления новых талантов: «Вскоре после того, как я стал директором института, я увидел, что вся власть в нем сосредоточена в руках небольшого числа "аксакалов", а молодые перспективные ребята не имеют практически никаких возможностей для быстрого продвижения вверх. И тогда я всем объявил: любой молодой сотрудник, который выступит на Ученом совете с хорошими идеями и убедит меня в своей правоте, тут же будет назначен завлабом и получит ключ от кабинета. И первым, кто рискнул пойти по этой моей схеме, стал Миша Предтеченский. Я сделал все, как обещал, и сказал ему: вот приказ о твоём назначении, а дальше — твои дела. Сможешь выдюжить — молодец».

Предтеченский стал завлабом в тридцать лет, через неделю после защиты кандидатской диссертации. Дальнейшее тесное сотрудничество академика и его способного протеже показало, что у последнего помимо немалых научных задатков имеется еще одно, редкое для ученых, достоинство — предпринимательский талант.

В полной мере раскрыться дарованиям Михаила Предтеченского, как это часто бывает, помог случай. В 1996 г. во время одной из своих многочисленных научных командировок Владимир Накоряков получил от руководителя крупного подразделения одной известной американской корпорации заказ на разработку новой технологии для сверхскоростной пайки микроэлектронных устройств. Нужно было придумать и сделать прибор, который с большой скоростью и точностью мог бы наносить припой.

Вернувшись в Новосибирск, Накоряков на институтском Ученом совете рассказал коллегам о задаче. И уже через несколько недель к академику пришел Михаил Предтеченский с готовым решением. Предложенная им новая технология была, с одной стороны, очень эффективной, а с другой — удивительно простой, т.е. стоила буквально копейки. Всего через месяц в институте была сделана демонстрационная модель, показанная в работе иностранному заказчику.

Продукт конструкторского гения Предтеченского был официально запатентован, а лицензия на его использование продана восхищенными результатами тестирования американцам за 500 тыс. долл. Правда, технологи корпорации очень хотели узнать, как же именно устроена таинственная «русская штукавина». Но за вскрытие собранного Предтеченским уже в Америке «агрегата» в дополнительном «конфиденциальном соглашении» предусматривалась отдельная такса — еще 100 тыс. долл. По внешнему виду и техническим характеристикам распознать «машинные внутренности» американским спецам не удалось (наш изобретатель искусно опутал ее всяческими «ложноножками»), и они, снедаемые любопытством, согласились доплатить эту сумму.

Рассказывает присутствовавший вместе с Предтеченским на торжественной процедуре вскрытия академик Накоряков: «Вышел их главный теоретик и говорит: хотите, я вам расскажу, как это все устроено. И понес такую ахинею! Мы с Мишкой смеялись чуть ли не полчаса. А потом сказали американцам: ну, давайте лучше все-таки ее вскрыем. И у их человека, первым разобравшего аппарат, этакого воплощения невозмутимости, после того, как он посмотрел, что там внутри, случился еще более жуткий, чем у нас, приступ хохота: он схватился за голову, рухнул на кресло, долго трясся, а когда, наконец, сказал об увиденном остальным, те дружно рты пораскрывали: как все, оказывается, просто. Но делать им было уже нечего — оплатили все, как оговаривалось».

## Автономная некоммерческая организация

Успешно отработав американский заказ, сибирские теплофизики помимо огромных по научным меркам денег получили ценный опыт правильного поведения с иностранными партнерами. «Долгое время я в основном занимался тем, что делал многочисленные и крайне непродуктивные попытки как-то продать созданные нами за долгие годы научные разработки, — вспоминает Михаил Предтеченский. — После этой истории я понял, что необходимо серьезно скорректировать методику поиска заказчиков. И наиболее оптимальный путь — не просто предлагать что-то "самодельное", а применять наши знания для решения конкретных, коммерчески востребованных задач. То есть работать на перспективный заказ».

Продажей в 1995 г. лицензии американцам дело не ограничилось: поскольку Институт теплофизики был основным «идеологом» новой разработки, ее заказчик продолжал платить российским изобретателям за дальнейшую технологическую проработку и совершенствование устройства. Но одновременно Предтеченский сотоварищи удачно подключились к другой научной теме, связанной с задачами, стоявшими перед упоминавшейся выше фирмой *Air Products*, — разработке новых плазмохимических технологий получения газов.

Новосибирские специалисты и здесь смогли предложить оригинальные, нестандартные решения — создали новое устройство для, производства озона и разработали эффективную технологию получения водорода. Наконец, что, пожалуй, наиболее интересно, параллельно в институте был спроектирован принципиально новый тип плазмотрона (генератора плазмы), основное преимущество которого по сравнению с традиционными устройствами того же типа заключалось в том, что у него практически нет временных ресурсных ограничений (максимальный ресурс работы наиболее мощных действующих плазмотронов до этого не превышал 300 часов).

С приходом в группу Предтеченского действовавший с 1993 г. скромный контракт института с этой международной корпорацией менее чем за год «потяжелел» более чем в десять раз и превратился в главный источник финансовых поступлений института, обеспечивший вполне достойное существование всех его сотрудников на многие годы вперед.

Вдохновленные весомой денежной отдачей от двух «американских» проектов, Накоряков и Предтеченский пришли к выводу, что для дальнейшего продвижения разрабатываемой ими научной тематики необходимо создать специализированную структуру, объединяющую наиболее перспективные направления работы НИИ. В ноябре 1997 г. при Институте теплофизики был организован Международный научный центр (МНЦ), директором которого стал новоиспеченный доктор физико-математических наук Михаил Предтеченский, а председателем научного совета — Владимир Накоряков.

Для новой структуры учредители выбрали весьма оригинальный по тем временам юридический статус — автономная некоммерческая организация (АНО). «Этот статус предполагает, что учредители АНО не могут претендовать на формирующуюся в результате ее работы прибыль — по российскому законодательству она должна тратиться на цели, ради которых организация создана, то есть, в нашем случае, на развитие научных исследований», — утверждает Михаил Предтеченский. Впрочем, если абстрагироваться от юридических понятий, МНЦ сегодня, разумеется, можно считать вполне коммерческой структурой, сотрудники которой работают далеко не только ради удовлетворения творческих амбиций, — зарплата специалистов многократно превышает средний уровень оплаты труда российского ученого. Причем помимо базового коллектива (ученых Института теплофизики) для выполнения конкретных научно-исследовательских и технологических задач МНЦ на контрактной основе привлекает сотрудников сторонних организаций, прежде всего из других НИИ новосибирского Академгородка.

## Енисей согреет город

За два с небольшим года существования МНЦ его руководители сумели наладить хорошее взаимодействие не только с зарубежными заказчиками, но и с целым рядом российских структур. Так, совместно с «Новосибирскэнерго» ведется работа по внедрению плазмотрона в производство — разработаны плазмотронные системы подсветки и поджига, используемые в тепловых электростанциях. Еще одно важнейшее направление, развиваемое в рамках МНЦ, — тепловые насосы, преобразующие так называемое низкопотенциальное тепло в высокопотенциальное. «Тепловой насос работает, как обычный бытовой холодильник, только включенный наоборот, — поясняет принцип работы устройства Михаил Предтеченский. — То есть если в холодильнике тепло берется из морозильной камеры и просто выбрасывается наружу, то в тепловом насосе оно расходуется с пользой: например, можно отобрать тепло у речной воды, имеющей температуру десять — двадцать градусов, и с помощью насоса нагреть воду в резервуаре до восьмидесяти градусов и выше».

За рубежом тепловые насосы стали основным средством энергосбережения. В России эта техника пока в зачаточном состоянии, несмотря на то, что работы, которые вели к созданию тепловых насосов, были начаты у нас еще в 60-е годы. «Сейчас наши машины установлены уже более чем в пятидесяти "точках", — с гордостью говорит Накоряков. — Клиентов довольно много, хотя, конечно, говорить об устойчивом потоке пока не приходится. Но наладить его будет довольно легко: как только пойдет массовый заказ, мы это сделаем. У нас есть партнеры — крупный завод, Бийский котельный, фирма «Энергия», родившаяся из лаборатории нашего института, которая ставит компрессионные машины в Красноярске, где с их помощью жилые кварталы будут отапливаться теплом Енисея. Нам удалось выиграть несколько тендеров на поставку этих машин в Казахстан, Литву и в другие регионы. А в нашей Новосибирской области намечена целая программа по установке тепловых насосов в разных районах (для отопления жилья будет использоваться тепло подземных вод) и на некоторых промышленных предприятиях».

По словам финансового директора центра Михаила Шиколо, российские заказчики обеспечивают сегодня около половины доходов МНЦ — редчайший случай для отечественных научных организаций, подавляющее большинство которых вынуждено продавать свои разработки за бесценок иностранным «покровителям». Впрочем, по признанию самого академика Накорякова, несмотря на бесспорную значимость для центра совместных с российскими энергетиками проектов, это направление деятельности, по большому счету, все-таки имеет довольно косвенное отношение к серьезной науке. А вот что действительно относится к переднему краю НТП, так это разработки новосибирцев в области топливных элементов.

## Эра топливных элементов

Принцип работы топливного элемента на первый взгляд схож со схемой работы обычного гальванического элемента (батарейки), преобразующего энергию химических реакций, протекающих на поверхности электродов, погруженных в электролит (жидкое или твердое вещество, в котором в достаточной концентрации присутствуют ионы), в электрическую. В топливном элементе тоже происходит преобразование энергии химических реакций на электродах в электрическую, но реагентами («топливом») здесь служат газы, например водород и кислород.

«Что, собственно, так всех привлекает в топливных элементах? — объясняет Михаил Предтеченский. — Во-первых, высокий коэффициент преобразования химической энергии в электрическую (в определенных схемах он достигает 60% и более). Во-вторых, совершенно уникальный коэффициент использования топлива. Ну и, наконец, топливные элементы экологически чистые, то есть почти не выбрасывают вредных веществ. Более

того, в системах, которые работают на водороде и кислороде, на выходе мы имеем воду, пригодную для питья. Кстати, последний момент вкупе с малым весом топливных элементов сыграл немалую роль в принятии решения об использовании в энергосистемах многоразовых космических аппаратов (американских Shuttle, нашем "Буране")».

Некоторые специалисты считают, что электрогенераторы на топливных элементах станут основой будущей мировой энергетики. В эту сферу научных исследований вкладываются большие деньги, создаются специальные демонстрационные станции большой мощности (в США функционируют станции мощностью до 10 мегаватт), работающие пока в чистый убыток. Но правительства западных государств с готовностью идут на финансирование львиной доли этих затрат, более того, коммерческим организациям и НИИ, занятым в этих разработках, предоставляются значительные налоговые льготы.

В России, как это ни прискорбно, данное направление до недавнего времени практически не развивалось. Стимулом для начала работы над новой темой для МНЦ стала внезапно возникшая идея нового подхода в конструировании топливных элементов. Михаил Предтеченский: «Мне представляется достаточно очевидным, что просто взять и практически с нуля догнать далеко продвинувшихся в этой сфере американцев или японцев — задача для России нереальная. Но, как это зачастую делается "по-русски", наш расчет основывается на том, что мы сможем их обогнать не догоняя, а совершив качественный скачок за счет использования оригинальных "идеологических" схем. И тот совершенно новый принцип построения работы топливного элемента, который мы придумали вместе с академиком Накоряковым, позволяет нам надеяться на серьезный прорыв».

По большому счету, времени на раскачку у ученых новосибирского МНЦ остается не так уж много. Основная проблема, препятствующая сейчас широкой коммерциализации производства топливных элементов, пока заключается в их относительно высокой стоимости: сейчас она не опускается ниже трех тысяч долларов за каждый киловатт мощности. Для того чтобы генераторы на топливных элементах смогли составить реальную конкуренцию традиционным электрогенераторам, применяемым в стационарной энергетике, стоимость генерируемой ими электроэнергии не должна превышать тысячи долларов за киловатт. Но только за последние три-четыре года разрыв в себестоимости сократился более чем в два раза, и если тенденция сохранится (вероятность подобного сценария оценивается специалистами довольно высоко), то уже примерно лет через пять следует ожидать начала больших перемен в мировой энергетике.

## **Нетипичный капиталист**

Может показаться, что у новосибирских теплофизиков не так уж велики шансы застолбить себе место на зарождающемся рынке: вся работа по топливным элементам в МНЦ до недавних пор осуществлялась исключительно за счет собственного бюджета, ресурсы которого не идут ни в какое сравнение с финансовыми возможностями западных фирм. Но в конце прошлого года у ученых появилась надежда, что их изыскания получат дополнительный денежный импульс, — в октябре в Новосибирске был зарегистрирован Институт перспективных исследований (ИПИ), директором которого стал академик Накоряков, а одним из учредителей — известный предприниматель Лев Черной. Кадровый костяк ИПИ составили специалисты МНЦ.

Что заставило недавнего собственника российских алюминиевых предприятий обратить свое внимание на новосибирский научный центр, вроде бы не имеющий к его бизнесу прямого отношения? Созданию нового научного подразделения поспособствовал новосибирский бизнесмен Игорь Кузнецов, руководитель группы компаний «Фактор», давно участвующей в различных проектах совместно со структурами Льва Черного. По специальности Кузнецов — физик, ученик Накорякова и даже готовит под его руководством докторскую диссертацию. Где-то около года назад он познакомил олигарха

и академика друг с другом. Общий язык Черной и Накоряков нашли быстро. Будучи в свое время зампредом Сибирского отделения РАН, академик Накоряков отвечал там за внедрение научных разработок на предприятиях Сибири и по долгу службы был прекрасно осведомлен о проблемах реального сектора, в том числе алюминиевой отрасли. Лев Черной попросил его подключиться к решению ряда конкретных проблем КраЗа и Ачинского глиноземного комбината — в области экологии, энергосбережения и внедрения новых прогрессивных технологий.

Когда сотрудничество окрепло, появилась совместная идея создать под патронажем Льва Черного и руководством академика Накорякова Институт перспективных исследований.

Новому научному учреждению предстоит решать весьма широкий спектр «приземленных» задач, например, внедрять собственные разработки на предприятиях алюминиевой, угольной и горнорудной индустрии (прежде всего энергосберегающие технологии). Но помимо этих прикладных направлений немалые надежды инвесторы связывают с фундаментальными исследованиями новосибирских теплофизиков, среди которых, конечно, особый интерес вызывает работа по созданию топливных элементов. «Те бизнесмены из реального сектора, которые первыми получают доступ к ноу-хау в этой области, смогут вырваться вперед на многие десятилетия, оставив далеко позади менее прозорливых конкурентов, вкладывающих деньги только в переработку сырья и прочие подобные проекты», — считает физик и предприниматель Игорь Кузнецов. Весьма показательно, что после того, как Лев Черной продал свои алюминиевые активы, финансировать ИПИ он не прекратил и, похоже, всерьез рассчитывает на весомую отдачу от этого не типичного пока для отечественных капиталистов вложения денег.

#### *Вопросы*

1. Какие причины послужили основой для придания Международному научному центру (МНЦ) статуса автономной некоммерческой организации (АНО)?
2. Каковы преимущества и недостатки АНО?
3. Дает ли этот статус преимущества в глазах групп влияния?
4. Какие типы стратегий предпочтительны для развития МНЦ?

### **5. КАРЬЕРА ЗАВОДА**

.История ОАО «Промтрактор» способна поразить воображение как специалистов, так и простых наблюдателей. Первые наверняка внесут ее в академические анналы как редкий опыт перестройки предприятия за счет скудных собственных ресурсов в условиях колоссального спада производства. Оказывается, можно сделать менеджеров инициативными и иметь полный контроль над ними, можно раздробить машиностроительный гигант на десятки мелких фирм и в то же время сохранить производство основного продукта, да еще финансировать НИОКР. А неспециалисту будет удивительно, что, несмотря на все усилия, история может окончиться ничем. Но это правда, потому что дело происходит с такой отраслью, где одних внутренних реформ мало для реального подъема предприятия.

## **Промышленный монстр**

Как и любой российский директор, Игорь Миронов, управляющий «Промтрактора», хоть во сне перечислит причины, объективно мешающие развитию его предприятия. Правда, в отличие от иных своих коллег он имеет на то веские основания. Сам факт существования гигантского завода тяжелых карьерных тракторов на просторах Поволжья — вдали и от глубоких карьеров, и от тех, кто поставляет сюда сырье и материалы, — не самый ординарный случай даже для плановой экономики (по рассказам старожилков). В начале 70-х годов руководство Чувашии обратилось в ЦК партии с просьбой решить демографическую проблему в Чебоксарах, где ощущалась нехватка мужского населения.

Москва тогда вынашивала планы поворота рек — они-то и подтолкнули к строительству завода (что уж здесь говорить о рыночной системе хозяйствования!).

В начале 90-х у «Промтрактора», как у всех, начались неприятности: был практически потерян рынок сбыта в странах СНГ и СЭВ, неуклонно сокращался внутренний рынок из-за ухудшения ситуации в рудодобывающих отраслях, угольной промышленности. Кроме того, завод подсадило родное правительство, взяв в 1992 г. связанный кредит правительства США на 200 млн. долл. На эти деньги для «Газпрома» была закуплена техника аналогичного класса у фирмы «Катерпиллер». Таким образом, потребность в отечественных промышленных тракторах была сильно подорвана. Учитывая, что «Промтрактор» был монопродуктовым предприятием, причем более 70% производства составляли две устаревшие модели со слабыми рыночными характеристиками и завышенными ценами, понятно, почему производство упало на поря-док — с 2166 штук в 1990 г. до 215 штук в 1995-м.

К 1996 г. кредиторская задолженность составляла более 213,3 млрд. рублей. Оборотных средств не хватало даже для такого мизерного объема выпуска. Задолженность по заработной плате достигла шести месяцев, хотя число работников предприятия сократилось с 25 тыс. до 16 тыс. человек. «Затраты не снижались, новых бизнесов почти не было. В руководстве были чистые производственники, не было никакой стратегии, решали частные вопросы. Начался мощный трудовой конфликт, подогретый деятельностью коммунистов в период выборов. Завод практически стоял четыре месяца. После этого было введено арбитражное управление, и Игорь Юрьевич Миронов занял пост внешнего управляющего», — вспоминает начало 1996 г. Валерий Ярмолович, директор по стратегическому планированию.

## **Тракторный гигант вчера — диверсифицированный холдинг сегодня**

Кризис предприятия начинается с кризиса стратегии, непонимания своей роли и места в системе хозяйствования. Игорь Миронов начал работу по выводу «Промтрактора» из кризиса, исходя из двух основных предпосылок. Первая — это структурная непригодность завода к новым реалиям и дефицит времени, отпущенного на реформы. «В более или менее благоприятном положении в тяжелой промышленности находятся, пожалуй, лишь экспортеры и те достаточно редкие предприятия, которые сделали какие-то шаги по реформированию на самых ранних этапах изменения хозяйственных отношений, когда инфляция гасила все промахи и ошибки», — утверждает он. Вторая предпосылка состояла в том, что завод относится к сектору промежуточного потребления, производству средств производства. Всем известна главная диспропорция плановой экономики, когда объем этого сектора производства был неоправданно завышен. Поэтому в его сокращении г-н Миронов видит объективную закономерность: «Значительное число предприятий не способно сохраниться в прежних размерах или даже выжить. Экономика будет облегчаться за счет их "сброса". Вначале у нас не было уверенности, что останемся именно мы».

Эта неуверенность управляющего (своего рода достижение стратегической мысли) предопределила выбор генеральной линии развития завода — диверсификация продуктового портфеля на базе новой организационной структуры. А решение этой задачи, как локомотив, должно было потянуть за собой остальные, внесенные в перспективный план до 2000 г. — сокращение затрат, введение интегрированной функциональной системы управления, привлечение инвестиций и кредитов.

Человеческий фактор всегда является ключевым в управлении. Но в данном случае из-за дефицита времени был запущен самый что ни на есть «героический» сценарий реформ, когда децентрализация происходит в начале, а не в конце пути (в противоположность эволюционному варианту, предполагающему первоочередное

внедрение процедур, технологий). В этом случае роль человеческого фактора неизмеримо возрастает, как возрастает и риск потери управления.

Миронов кардинально обновил управленческую команду. В общей сложности завод покинули более двухсот менеджеров высшего и среднего звена (в том числе около 150 человек — по результатам административного и уголовного расследования). «Менталитет — самый консервативный элемент во всей системе, — рассказывает управляющий. Я провожу тактику поэтапного вовлечения работающих в процесс реформ. Когда я пришел, то смог подобрать узкую группу людей, которая начала разработку и внедрение моей концепции развития. Потом, когда был адаптирован и мобилизован верхний этаж, группа стала расширяться. Критерий был один: привлекали тех, кто открыт к новому или, по крайней мере, не потерял способность переориентироваться. Сейчас мы переходим уже на нижние этажи, на уровень мастеров и рабочих. То есть сегодня, спустя два года, общее направление принято всеми — обсуждаются только детали, тактические вещи».

Уверенность в своей команде позволила Миронову совершить крутой вираж даже на фоне «героического» сценария. Дело в том, что начав структурную перестройку вполне классически — в самостоятельные предприятия были выделены вспомогательные и обслуживающие подразделения, а основное производство было разбито на центры финансовой ответственности (ЦФО), — управляющий обнаружил, что ожидаемого прорыва не случилось. Правда, хуже тоже не стало. Что касается дочерних фирм, то одни из них, по словам Валерия Ярмоловича, «работают, может, и без прибыли, но убытков приносят гораздо меньше, чем если бы варились в общем котле», другие «при выделении ныли, что пропадут, а сейчас живут лучше нас, мы от них получаем прибыль». Совсем другое дело — основное производство.

Как ни внедряли в ЦФО бюджетные механизмы, бизнес-планирование, трансфертное ценообразование, в условиях низкого спроса на конечную продукцию все это было скорее игрушками для менеджеров. С другой стороны, по мнению Миронова, «наигравшихся» в управление людей можно смело толкать к более решительным действиям. Поэтому 1 января 1997 года были созданы дочерние предприятия на базе основного производства. Сборочный цех стал заводом «ОАО "Промтрактор СЗ"», цех по изготовлению трансмиссий — заводом «ОАО "Промтрактор ЗТ"» и т.д. Прием сработал. Например, «ОАО "Промтрактор ЗЭФ"» (завод элементов фильтрующих) 70% всей производимой им продукции сегодня продает на «внешнем» рынке, причем объем продаж увеличивается. Запчасти, изготовленные на «Промтракторе», покупают потребители продукции его прямых конкурентов — *Caterpillar* и *Komatsu*.

Вхождение в рынок для различных цехов неодинаково по эффективности, но в плюсе оказались все. Даже в тех АО, где процент собственных продаж невысок и, казалось бы, должны увеличиться издержки за счет содержания дополнительного управленческого аппарата, этого не произошло. Самостоятельность слишком дорога менеджерам, и они компенсируют затраты на управление за счет экономии по другим статьям.

По прошествии двух лет «Промтрактор» приобрел вид производственно-сбытового холдинга, имеющего 42 дочерних предприятия.

## **Скованные одной цепью**

При образовании дочерних предприятий основные фонды завода вносились как 100% уставного капитала, обеспечивая полный контроль материнской компании. Логика управляющего была такова: «Почему я должен отдавать кому-то пакет акций, если за него не платят?»

Безусловно, такая схема акционирования уменьшает риски децентрализации, но всем известно, что в российских условиях нет ничего невозможного. Поэтому как дополнительные инструменты контроля на всех дочерних предприятиях созданы наблюдательные советы во главе с представителями руководства управляющей компании,

куда входят также специалисты по финансам, представители дирекции по управлению акционерной собственностью. Существует еще и координационный совет, возглавляемый исполнительным директором «Промтрактора» и регулирующий работу наблюдательных советов. Кроме того, с каждым дочерним предприятием заключен договор, определяющий принципы формирования и распределения прибыли, централизованных средств, внутренних расчетов. А те фирмы, которые работают на выпуск тракторов, связаны еще единым договором о совместной деятельности, который позволил выстроить вертикаль по производству основного продукта в системе юридически независимых предприятий. У всех двадцати с лишним участников единое нормативное поле, единый подход к системе качества (стандарты определяются соответствующей холдинговой службой). Общая диспетчерская обеспечивает оперативное решение производственных проблем. Общее снабжение обеспечивает непрерывность технологического цикла. Договор дает возможность снизить налоговые отчисления. «У нас сегодня смешанная функционально-дивизиональная структура. В рамках основного продукта мы ведем управление по функциям: сбыт, производство, снабжение, — а по другим видам продукции ведем контроль через финансовые инструменты — выполнение бизнес-планов, бюджетов», — поясняет управляющий.

## **Когда финансы поют неизвестно что**

Справедливости ради надо сказать, что все изложенное выше было бы невозможно без решения проблемы задолженности. «В какой-то момент мы осознали, что если мы начнем усиленно гасить задолженность, то у нас не останется оборотных средств и мы прекратим работать. Здесь надо отдавать себе отчет в том, где курица, а где яйцо», — рассказывает Миронов. Поэтому, погасив часть долга, по окончании процедуры банкротства управляющий договорился с кредиторами о рассрочке оставшейся суммы примерно до 2000 г.

В остальном дело было за финансовым менеджментом. И тут «Промтрактор» не оригинален. Санация затрат и поиск внутренних резервов для сокращения издержек — обычные антикризисные меры — дали 79 млрд. рублей экономии, кстати, это более трети общей суммы задолженности. Эффект мог быть намного больше, но здесь вмешались причины объективного характера. Так, возможности энергосбережения на заводе ограничены конструкцией корпусов: высота их составляет 20—25 метров, хотя самые большие грузоподъемные механизмы — не выше 6 метров. Зимой завод тратит бешеные деньги на отопление (не случайно около половины его общей задолженности составляет долг перед «Чувашэнерго»).

Социальную сферу передавали муниципальным властям целый год. Размеры «социалки», которую содержал завод-банкрот, впечатляли: 11 детских садов, 15 общежитий, пионерский лагерь, Дворец культуры, 2 поликлиники, машиностроительный техникум. Преобразованы в дочерние предприятия лишь те, кто мог сам зарабатывать деньги: база отдыха, комбинат питания и водная станция.

За два года успели не только сбросить балласт, но и создать достаточно развитую систему управления финансами. «У нас есть прогноз баланса на 2000 г. Мы делаем оперативный финансовый план на год, квартал и месяц. Он состоит из бюджета доходов и расходов, бюджета платежей. Созданы органы управления бюджетами, действует единый финансово-расчетный центр по проведению взаимозачетов по внутренним и внешним счетам», — рассказывает Геннадий Сарсадских, и.о. финансового директора. Одна из проблем, которую пытается решить финансовая служба, — учет реализации по бартеру. «У нас в одном тракторе "сидят" десятки наименований продуктов, полученных за него, — от листового проката и комплектующих до топлива и энергоресурсов. А бартер составляет около 90% всей реализации тракторов. Объем работы очень большой, если не сказать огромный», — поясняет г-н Сарсадских.

Особое место в решении этих проблем отводится автоматизации. Со времен социализма на предприятии остался большой отдел АСУ со своим вычислительным центром. До сих пор на столах у руководителей стоят терминалы старой конструкции — свидетели некогда передовых технологий обработки информации. Автоматизированы все основные службы — склад, отдел сбыта, финансовые, кадровые, отдел маркетинга. Но нет связанной интегрированной системы, все работает локальными блоками. «Информация запаздывает. А мы хотим получать в режиме реального времени и чтобы была взаимосвязь между производственным блоком и финансовым, — говорит Валерий Ярмолович. — Поэтому мы купили и внедряем программу управления концерном. Когда мы ее внедрим, все рабочие места, включая финансы, производство, закупки и продажи, будут находиться в единой сети». Полностью новая информационная система должна заработать в начале 1999 г.

## **Инвестиции — удел ясно мыслящих**

«Мы должны отдавать отчет в том, что на тракторном рынке не обеспечим себе тех объемов, которые необходимы для безубыточной работы. Нам надо загружать производственные мощности другим способом», — заявил Миронов, когда пришел на завод. Так началась для «Промтрактора» венчурная деятельность. Ее цель — запускать производство новой продукции, наиболее приближенной к конечному потребителю, к живым деньгам. Развивается она в двух направлениях. Первое — на базе уже существующих подразделений и оборудования создается новый продукт. Второе — под новый продукт ищутся деньги, создаются дочерние предприятия, закупается оборудование.

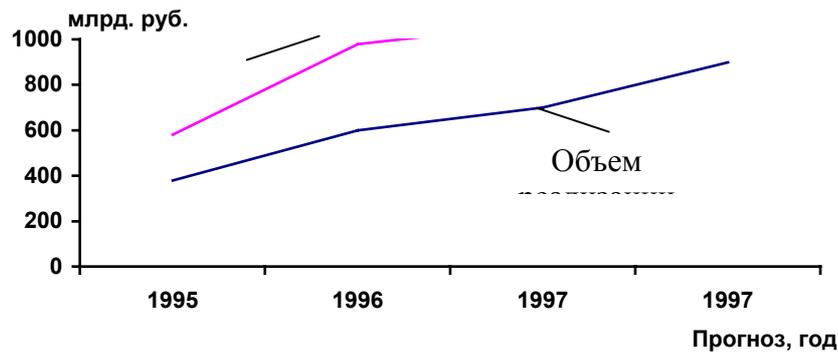
На начальном этапе реструктуризации преобладал первый подход. Об этом рассказывает г-н Ярмолович: «Так была создана фирма "Стройдеталь". Нашли много неиспользованного оборудования по производству метизов, соединили, поставили людей, начали раскручивать. Другие примеры — "Станкосервис" (ремонтное предприятие), "Литий" (собирает металлолом по заводу и продает его), литейное производство расширило ассортимент для выхода на экспорт». Но постепенно акцент в инновационной деятельности перешел на второе направление. Например, проект «Негое» по производству и продаже стеклопакетов чисто венчурный, он прошел все стадии: идея, бизнес-план, поиск инвестора (им стал ульяновский филиал Инкомбанка), закупка оборудования.

В головной компании и дочерних предприятиях созданы службы развития. Они анализируют производственные и сбытовые возможности, управляют разработкой инновационных проектов, заказывают научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы. Финансирование идет из общего фонда развития (в 1997 г., например, он составлял 22 млрд. руб.). В итоге освоен выпуск более 250 новых видов продукции (здесь и комплектующие к рукам высокого давления, и композиционные материалы, и кормоизмельчители, и трубосварный стан, и запчасти для импортной техники, и изделия из промышленного трикотажа, а также одежда и обувь). Кроме того, оказывается более 20 видов услуг. Это сыграло не последнюю роль в росте объема реализации (рис. 13).

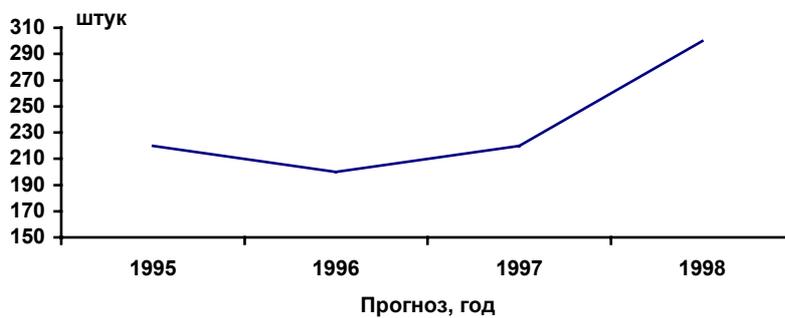
## **Главенствующие НИОКР**

Машиностроительный гигант, делающий деньги на одежде и обуви, — это, как говорится, было бы очень смешно... Действительно, по количеству проданных тракторов в 1997 г. удалось лишь приблизиться к планке предбанкротного 1995 г. (рис. 14). Но и это достигнуто благодаря непрерывным попыткам найти новые, ниши или расширить существующие.

Общий объем  
реализации



**Рис. 13.** Динамика реализации продукции холдинга «Промтрактор»



**Рис. 14.** Динамика продаж тракторов

Служба маркетинга предложила изменить стратегию серийного производства в пользу промышленных тракторов нового класса, которые до этого были в опытных образцах и мелкой серии. В 1997 г. новые модели составили 65% выпуска, на 1998 г. планируется 75%. Оценив растущую потребность «Газпрома» в ремонте изношенных трасс, резко увеличили производство по заявкам трубоукладчиков. Испытывают и готовят к серийному производству еще более легкий трактор в различных модификациях (КБ-8), выходящий на нетрадиционные для завода рынки дорожного и коммунального строительства, лесотехнической промышленности, сельского хозяйства.

В 1996 г. попробовали самостоятельно выйти на внешний рынок (США, Гондурас и Китай): всего 3% продаж, зато в живых деньгах. Кроме того, это стимулировало развитие рекламной и маркетинговой служб, и теперь «Промтрактор» «мониторит» все программы, где предусмотрены тендеры на поставку тракторной техники, участвует в международных выставках. Наконец, внешний рынок потребовал повышения качества. На заводе осуществляется масштабная программа сертификации по системе ISO 9000. Техника, поставляемая на экспорт, комплектуется двигателями известной американской марки «Comings»: стоят они столько же, сколько двигатели традиционного поставщика, Ярославского завода, но по качеству — гораздо выше (правда, за них надо платить сразу и в твердой валюте). А это сильно влияет на продвижение торговой марки на новых рынках.

Однако судьба завода, по мнению управляющего, решается даже не маркетингом, а научно-техническим центром. Он был сохранен, хотя именно расходы на НИОКР мешали внешнему управляющему в конце арбитражного срока показать баланс с прибылью. НТЦ включает научно-исследовательский отдел, генеральное конструкторское бюро, лаборатории, вспомогательные технические службы — всего 650 человек. «Наверное, в тракторной отрасли мы сегодня единственное предприятие, которое сохранило какой-то костяк квалифицированных конструкторов. Так что если мы выживем и отрасль не будет

целиком замещена импортом, то наше конструкторское бюро будет неким центром кристаллизации для восстановления тракторостроения в России», — говорит Игорь Миронов.

Хотелось бы верить, что усилия Миронова и его команды не пропадут даром. Однако когда речь заходит об инвесторах, руководство завода начинает махать руками, дескать, переговоры ведем, но называть все конкретные имена не будем, боимся сглазить. Похоже, ввязываться в такой тяжелый бизнес мало желающих, хотя, по мнению Миронова, пора: естественный рыночный отбор сделал свое дело, сильнейшие видны невооруженным глазом. Впрочем, у инвесторов еще есть время на раздумья, ведь благодаря усилиям менеджеров «Промтрактор» по крайней мере до 2000 г. точно продержится на плаву.

#### *Вопросы и задания*

1. Перечислите факторы, свидетельствующие о кризисном состоянии корпорации. Выделите факторы долговременного и кратковременного действия.
2. Охарактеризуйте сложившуюся после реорганизации структуру. Какие сильные и слабые стороны корпорации можно выделить на этом этапе реструктуризации?
3. Какие факторы можно (гипотетически) выделить как определяющие для успеха или неудачи бизнес-единиц, возникших в результате реструктуризации. Как Вы оцениваете эффективность принятых мер по контролю за деятельностью бизнес-единиц?
4. Каковы преимущества и трудности выхода на международный рынок?

## **6. АНГЛИЙСКИЙ ПАЦИЕНТ**

### **Как сильный фунт стерлингов погубил национальную гордость Великобритании — BMW**

Когда шесть лет назад глава *BMW* Бернд Пишетсридер покупал *Rover Group*, крупнейшего автопроизводителя Великобритании, вряд ли он мог предположить, что эта сделка, в конце концов, будет стоить ему карьеры: «жемчужина британской индустрии» на деле стала для немцев буквально камнем на шее. Баварская фирма потратила на «доведение» *Rover* в общей сложности 5,4 млрд. долл., но при этом только в прошлом году убытки на предприятиях *Rover* составили почти 2,4 млрд долл. Это очень много для *BMW*, чья чистая прибыль от продаж по итогам года равнялась 600 млн. долл. Владеющее мюнхенским концерном семейство Квандтов (48% акций) несколько недель назад осознало, что дорогостоящая затея с *Rover* в итоге может лишить баварских автопроизводителей независимости. Новый глава *BMW* Йоахим Мильберг подписал меморандум с *Ford* о передаче американцам марки *Land Rover*, а недавно начал переговоры с потенциальным покупателем главных подразделений *Rover* — мало кому известным английским венчурным фондом *Alchemy Partners*.

В апреле решение продать *Rover*, прозванного за хроническую убыточность «английским пациентом», вызвало небольшой политический кризис в Великобритании и спровоцировало определенную напряженность в германо-британских отношениях. Дело в том, что данный шаг, скорее всего, обернется потерей 50 тыс. рабочих мест.

*Alchemy* собирается ограничиться производством небольших объемов спортивных машин. Расстраивает Лондон и перспектива исчезновения всемирно известной национальной автомобильной марки. Премьер Тони Блэр уже выразил «глубокое возмущение» поступком *BMW*, а британские профсоюзы призвали соотечественников к бойкоту продукции концерна.

## Самоуверенные баварцы

Определенную ответственность за провал с *Rover* несет, конечно, сам менеджмент баварской компании. После десятилетий роста продаж и прибылей немецкие менеджеры полностью исключали возможность принятия неправильных стратегических решений. Именно такое настроение царило в мюнхенском «цилиндрическом» офисе *BMW* в марте 1994 г., когда *British Aerospace PLC* продала 80% *Rover* баварцам за 1,3 млрд. долл. (рис. 15).

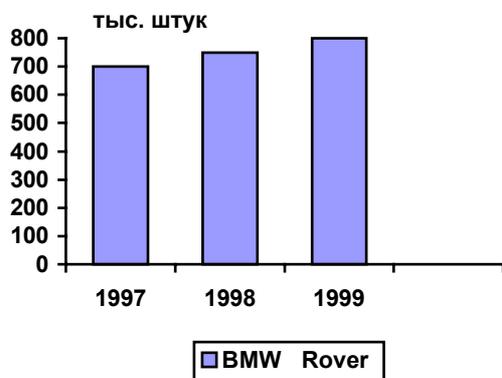


Рис. 15. Продажи компании *BMW*

Так, в ходе первой инспекции британского приобретения г-н Пишетсридер увидел новый прототип двухместного спортивного автомобиля MG, который был разработан до поглощения. Глава *BMW* немедленно заметил, что передняя часть кузова выполнена некрасиво, и без колебаний распорядился, чтобы дизайн автомобиля был изменен. Когда же сопровождавшие главу *BMW* британские разработчики сказали, что это будет очень дорого, он ответил, что издержки его не интересуют. Он хотел, чтобы машина «была сделана правильно». Г-н Пишетсридер отверг также пожелания коллег закрыть все производства за исключением линий *Land Rover* и *Mini*. Глава *BMW*, отмечает журнал «*Economist*», слыл сентиментальным любителем английской старины. Кроме того, легендарный дизайнер *Rover* сэр Алее Иссионис приходился ему дальним родственником.

Сантименты в автомобильном бизнесе оказались ненадежным ориентиром. Вскоре выяснилось, что компания *Rover* только внешне напоминает успешный бизнес. Главный завод в Лонгбридже около Бирмингема — один из самых старых и неэффективных в мире. Иностранцы, например, строили в Британии заводы, производительности которых была в три раза выше. А японская *Honda*, которой в 1994 г. уже принадлежало 20% *Rover*, оказалась ключевым разработчиком инноваций в британской компании. Именно *Honda* создала новый современный дизайн «роверов». Японцам очень не понравилось, что сделка с *BMW* была совершена за их спиной, и они отказались от сотрудничества с новыми владельцами.

Не способствовала успеху нового приобретения и плохая совместимость менеджеров — представителей двух деловых культур, англосаксонской и европейской континентальной. Первоначально в *BMW* планировали работать с *Rover* как с абсолютно независимым подразделением, находящимся под руководством британского менеджмента.

Вскоре немцы решили, что англичане плохо управляют своим бизнесом. В 1996 г. это привело к отставке британского главы *Rover* Джона Тауэrsa. Производство между тем медленно снижалось. Через два года после покупки заводы *Rover* были загружены только на 62%, а объемы продаж собираемых здесь автомобилей начали постепенно сокращаться. Если в момент покупки *Rover* немцами флагман британской автоиндустрии контролировал 13% местного рынка, то сегодня эта доля сократилась до 5%.

Менеджеры *BMW* знали выход из этой ситуации, но Пишетридер был слишком озабочен британским общественным мнением и считал, что компания не может себе позволить увольнения работников. Ведь даже вдохновитель массовой приватизации в Великобритании Маргарет Тэтчер не могла закрыть завод *Longbridge*. Вместо увольнения 100 тыс. рабочих перед выборами 1983 г. она вложила более 2 млрд. фунтов из денег налогоплательщиков (государство тогда владело *Rover*) в производство — несмотря на низкую производительность и постоянные забастовки.

## Губительный фунт

Трудности *BMW* не ограничились сферами менеджмента и технологий. В августе 1996 г. начался устойчивый рост фунта стерлингов по отношению к континентальным валютам. Экспортировать автомобили, производимые в Туманном Альбионе, становилось все труднее (в своих прогнозах аналитики *BMW* считали, что британская валюта будет, по крайней мере, на 25% дешевле). Сила фунта была связана с притоком прямых и портфельных инвестиций в Великобританию, которая «оттянула» на себя 40% всех иностранных прямых инвестиций в Европу.

Нестабильность мировых валют стала сегодня для мировых автомобильных концернов общей проблемой. Так, амплитуда курса иены к доллару может составлять в год до 30%, тогда как норма прибыли у американских компаний, продающих автомобили в Японии, не превышает 7—10%. А для более мелких автопроизводителей, таких как *BMW*, воздействие финансовых пертурбаций оказалось особенно губительным. Помимо экономии на больших объемах гиганты типа *GM* или *Ford* за счет широкой географии производственных мощностей способны достаточно оперативно реагировать на динамику потоков финансового капитала, контролируя объемы производства в различных регионах. У баварцев же не было возможности для подобного маневра (табл. 24).

**Таблица 24**  
**История отношений *BMW* и *Rover***

Январь 1994 г.	<i>BMW</i> соглашается купить 80% компании
Февраль 1994 г.	<i>Honda</i> и <i>Rover</i> разрывают свои партнерские связи и возвращают друг другу 20%-ные пакеты акций
Март 1995 г.	<i>Rover</i> представляет свой новый спортивный автомобиль <i>MGF</i>
Апрель 1996 г.	Джон Тауэрс выходит в отставку с поста главы <i>Rover</i>
Июнь 1996 г.	<i>BMW</i> назначает немецкого менеджера Валтера Хасселкуса главой <i>Rover</i>
Август 1996 г.	Британский фунт начинает расти по отношению к континентальным валютам
Июль 1997 г.	<i>Chrysler</i> и <i>Rover</i> опровергают слухи о планах по совместному производству
Март 1998 г.	<i>Rover</i> объявляет о годовых убытках в 1,87 млрд. немецких марок (956 млн. евро)
Февраль 1999 г.	Акционеры увольняют главу <i>BMW</i> Бернда Пишетридера и его заместителя Вольфганга Рейтцле
Июнь 1999 г.	<i>Rover</i> представляет модель <i>Rover 75</i> , первый полностью новый автомобиль, созданный после поглощения <i>BMW</i>
Март 2000 г.	<i>Rover</i> объявляет о грандиозных убытках в 3,15 млрд. евро. <i>BMW</i> соглашается продать <i>Rover</i> частным инвесторам

Иностранные компании, инвестировавшие за последние годы капиталы в промышленность Великобритании, уже неоднократно заявляли, что фунт необходимо ослабить, иначе это погубит весь экспорт страны. Правительство между тем вяло реагировало на эти призывы, опасаясь, что девальвация фунта негативно отразится на финансовом секторе страны. Несмотря на скандал вокруг закрытия *Rover*, правительственные чиновники указывают на то, что для постиндустриальной Великобритании, в конце концов, не так уж и критично закрытие автомобильного завода. Для правительства гораздо важнее финансовый сектор, куда за последние годы иностранцы вложили 47 млрд. долл., что в десять раз больше прямых иностранных инвестиций в автомобильную промышленность. Британский бизнес семейной фирмы *BMW* просто не выдержал конкуренции с транснациональной «новой экономикой».

### После *Rover*

Сворачивание проекта *Rover* является стратегически верным решением *BMW*. Сильный фунт может сохранять свои позиции еще достаточно долго. Даже в случае присоединения Лондона к единой европейской валюте власти наверняка будут ослаблять его долго и осторожно. Если же фунт стерлингов начнет резко обесцениваться вместе с американским долларом во время предрекаемого финансового кризиса, то британская экономика — далеко не лучшее место, где стоит пережить подобные потрясения. Так что автомобильный бизнес в Британии еще долго будет испытывать трудности, которых хочет избежать *BMW*.

Главная проблема для баварцев по-прежнему не снята с повестки дня. Сможет ли *BMW* сохранить свою независимость в мире автомобильных гигантов, а семейство Квандтов удержать контроль над компанией? Сегодня суперконцерны, угрожающие независимому существованию *BMW* (в частности, купить баварцев хотел бы глава *Volkswagen* Фердинанд Пиех), заняли за счет скупки более мелких компаний или создания с ними стратегических альянсов еще более прочные позиции, чем в 1994 г. Только японская *Honda*, французский концерн *PSA Peugeot Citroen* и *BMW* выступают в качестве независимых производителей (причем немецкий концерн — наиболее слабый игрок, объемы его продаж составляют примерно треть от аналогичного показателя у японцев или французов). Занимая столь узкую нишу, баварским автопроизводителям будет крайне трудно соперничать с транснациональными корпорациями типа *Daimier-Chrysler*. Разработки технологических новшеств и новых моделей становятся все дороже, а окупить их крайне трудно, имея столь ограниченный модельный ряд.

Немцы считают, что смогут отстоять свои позиции за счет появления через три года новой компактной модели (нечто среднее между *VW Golf* и *BMW* третьей серии), производства полноприводных внедорожников и развития марки *Rolls-Royce*, права на которую *BMW* получит в 2003 г. Семейство Квандтов уже готовит возможные пути для отступления. Согласно последним слухам, не исключено, что *BMW* будет приобретен *VW*, при этом Квандты смогут получить существенную долю в новой компании.

#### Вопросы и задания

1. Как международные процессы слияния и приобретения влияют на национальные экономики?
2. Как влияет нестабильность курсов национальных валют на осуществление международных стратегий?
3. Что необходимо предпринять для сохранения независимости *BMW* на рынке продажи автомобилей?
4. Проанализируйте историю взаимоотношений *BMW* и *Rover* и представьте ее как результат рационального стратегического планирования.

## Исходные данные

### *Характеристика объекта исследования*

Акционерное научно-производственное объединение закрытого типа «Холод» (АНПО «Холод») является одним из основных отечественных производителей холодильной техники (узлов, агрегатов) и компрессоров к ней.

До недавнего времени преобладающий объем научно-производственной деятельности предприятия был ориентирован на выполнение госзаказов. На протяжении последних лет предприятие прилагало усилия, адаптируясь к новым условиям хозяйствования, сохранению своего научно-технического и производственного потенциала, осуществляло конверсию производства, поиск новых альтернативных заказов на производство продукции, пользующейся спросом.

### *Продукция предприятия*

В настоящее время предприятие выпускает пять видов продукции — П<sub>1</sub>, П<sub>2</sub>, П<sub>3</sub>, П<sub>4</sub>, П<sub>5</sub>. Из них три вида — П<sub>1</sub>, П<sub>2</sub>, П<sub>3</sub> занимали наибольший удельный вес в производственной программе (до 70%). По продукции П<sub>1</sub> и П<sub>2</sub>, занимающей более 60% общего объема производства, предприятие является монополистом.

Продукция П<sub>1</sub> и П<sub>2</sub> пользовалась устойчивым спросом в различных сферах народного хозяйства — промышленных предприятиях, агропромышленном комплексе, шахтах, торговых организациях и т.д. В последнее время выявился спрос на эту продукцию и на рынках зарубежных стран (в первую очередь на рынках Азии и Африки).

По продукции П<sub>3</sub> (занимает около 10% общего объема производства) произошло устойчивое снижение госзаказа, а ее перепрофилирование для целей широкого использования в отраслях народного хозяйства по целому ряду материально-технических, организационных и финансовых причин представляется малоперспективным.

Продукция П<sub>4</sub> и П<sub>5</sub> относится к новым и перспективным видам техники гражданского назначения — компрессоры для рефрижераторов и холодильные установки для мороженого.

Так, компрессор к холодильным камерам для авторефрижераторов сертифицирован в ряде стран Европы, что привлекло внимание покупателей как в СНГ, так и за его пределами, обеспечив тем самым устойчивый сбыт этой продукции.

Однако в настоящее время объем производства продукции П<sub>4</sub> и П<sub>5</sub> в общей программе предприятия занимает небольшой удельный вес (немногом больше 10%). При этом у предприятия по данным видам продукции есть конкуренты в России и странах СНГ.

### *Потенциал предприятия*

Предприятие обладает высоким научно-техническим, производственным и организационным потенциалом.

На предприятии имеется законченный цикл НИОКР и технического обеспечения производства.

В организационной структуре предприятия имеется крупное ОКБ с опытным производством, а также отделы: главного конструктора (ОГК), главного технолога (ОГТ) и главного механика (ОГМ).

Выпуск каждого вида продукции организован на предприятии в рамках отдельных специализированных производственно-хозяйственных единиц при сохранении внутрипроизводственной кооперации.

Предприятие сохранило основные хозяйственные связи с поставщиками сырья, материалов, комплектующих деталей и узлов.

На предприятии создано современное производство особо сложных и дефицитных узлов, входящих в готовые изделия как комплектующие. Предприятие осуществляет послепродажное сервисное обслуживание своих изделий силами специального отдела — отдела сервисного обслуживания (ОСО).

### Рыночные позиции предприятия

Переход к рыночным отношениям и изменение условий хозяйствования поставили предприятие перед фактом не востребоваания значительного объема продукции П<sub>1</sub>, П<sub>2</sub>, П<sub>3</sub>, производимой по госзаказу.

Начиная с 1993 г. наблюдается резкий и устойчивый спад суммарного объема продаж. Не меняет сложившегося положения и то, что предприятие освоило выпуск новых, пользующихся растущим рыночным спросом изделий П<sub>4</sub> и П<sub>5</sub> (рис. 16).

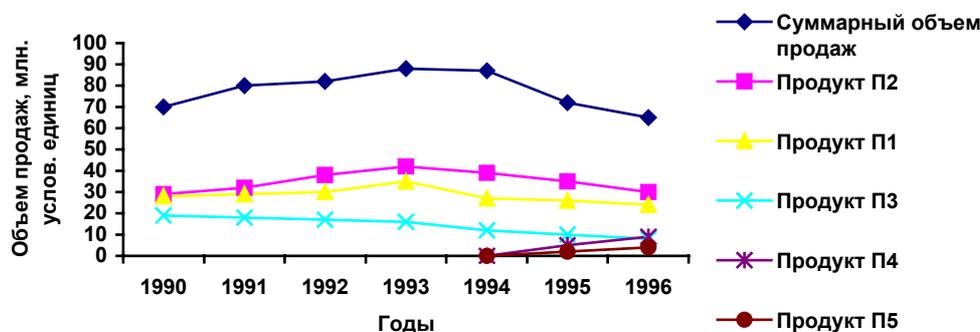


Рис. 16. Жизненные циклы продукции.

### Прогноз развития рынка

Экспертный портфельный прогноз продукции предприятия на 2000 г. представлен в табл. 25.

Таблица 25

## Портфельный прогноз продукции предприятия

Показатель	Вид продукции				
	П <sub>1</sub>	П <sub>2</sub>	П <sub>3</sub>	П <sub>4</sub>	П <sub>5</sub>
Емкость рынка, млн. усл. ед.	20,0	30,0	X	10,0	5,0
Объем производства, млн. усл. ед.	20,0	30,0	5,0	6,0	2,0
Изменение рыночного спроса, %	-40,0	-40,0	-50,0	5,0	25,0
Доля продукции предприятия на рынке	100	100	X	20,0	10,0

По продукции П<sub>1</sub> и П<sub>2</sub> наблюдается уменьшение рыночного спроса на 40%, но при этом сохраняется потребность в выпуске на уровне 20,0 и 30,0 млн. усл. единиц.

По продукции П<sub>3</sub> по всем показателям рыночные позиции крайне неблагоприятные.

Продукция П<sub>4</sub> и П<sub>5</sub> является новой и перспективной для предприятия. Имеется достаточная емкость рынка, растет спрос, вследствие чего имеется реальная возможность увеличения доли этой продукции предприятия на рынке.

### Сильные и слабые стороны предприятия

В матрице ситуационного анализа (SWOT), произведенного экспертами по системе трех факторов, отобранных экспертами в качестве главных для каждого поля, представлена оценка слабых и сильных сторон предприятия (табл. 26). Результат суммарного влияния слабых и сильных сторон предприятия на возможности и угрозы со стороны внешней среды положителен (значение, равное +5). Несмотря на изменившиеся экономические условия, приведшие к недостаточно высоким и неустойчивым рыночным позициям предприятия, оно в целом располагает значительным положительным потенциалом для осуществления и развития своей хозяйственной деятельности.

Таблица 26

## Матрица ситуационного анализа (SWOT)

Внешняя среда	Внутренняя среда								всего
	Слабые стороны				Сильные стороны				
	Неразвитость каналов сбыта	Слабая информационно-	Недостаток свободных средств	Итого	Собственная база НИОКР	Сравнительно низкие цены на	Наличие международных сертификатов на продукцию	Итого	
Возможности									
<i>Рост размеров спроса и расширения рынка (субрынка)</i>	-2	-1	-3	-6	3	3	3	9	3
<i>Проведение сбалансированной кредитной политики</i>	0	1	0	1	2		1		2
<i>Выход на международный рынок</i>	-1	-1	-3	-5	3	3	3	9	4
Угрозы									
<i>Ужесточение конкуренции</i>	3	3	-3	9	2		2		-2
<i>Рост инфляции и ужесточение налоговой политики государства</i>		1	-3	4	0		0		-1
<i>Неплатежеспособность покупателей</i>	3	1	0	4	0		0		-1
<b>ИТОГО</b>	<b>9</b>	<b>8</b>	<b>12</b>	<b>29</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>9</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

Однако отсутствие опыта в области формирования общей стратегии предприятия и маркетинговых исследований, слабый учет факторов внешней и внутренней среды хозяйствования, недостаток данных по объемам рынка и величине рыночного спроса по той или иной продукции, и как следствие неготовность эффективно переключиться с существующего на новый товарный ассортимент, резко усложнили задачу выживания предприятия в формирующейся рыночной среде.

Все это ведет к отрицательным финансовым результатам.

Таким образом, перед предприятием стоит важная и сложная проблема повышения его конкурентоспособности, укрепления и расширения рыночных позиций, обеспечения финансовой устойчивости хозяйственной деятельности.

#### Задания

1. Оцените достигнутые стратегические позиции предприятия и сформулируйте стратегические цели его хозяйственной деятельности.
2. Определите стратегию развития хозяйственного портфеля предприятия.
3. Сформулируйте задачи маркетинговой деятельности предприятия по его товарному ассортименту.

4. Выберите маркетинговые стратегии по товарному ассортименту предприятия для обеспечения его устойчивой и эффективной хозяйственной деятельности.

### 8. СТРАТЕГИЯ АДАПТАЦИИ «VIP»

Директор «VIP» И.О. Юдашкин был доволен. Переговоры с фирмой *Adidas* закончились успешно. Разговор получился деловой. Удовлетворившись качеством строчки и обработкой швов, немцы забрали видеокассету о предприятии и образцы изделий. На том и расстались.

Однако прошло уже две недели, а ответа нет. В душе поселилось чувство тревоги.

Раздался стук в дверь. Вошел Серега, один из прежних оптовиков.

— Какие новости? *Adidas* еще не производите?

— Пока нет.

— В чем проблема?

— Ждем ответа.

— Долго ждете?

— Уже две недели.

— И еще два года ждать будете, а соперники-то не спят.

И. О. Юдашкин вздохнул и спросил:

— Что предлагаешь?

— Есть вариант.

— Мы уже ехали на твоих вариантах.

— Сейчас другая ситуация, нужен *label*. Создадим свой *Adidas*. Есть клиент. Берет сразу 2000 костюмов.

— Что, гнать подпольно?

### «Конверсия и «VIP»

В 1989 г. в период перестройки одно из подразделений военного производства, специализирующееся на выпуске трикотажных изделий, решило перестроиться. Для этого, не оставляя основного производства, закупили 45 швейных машин фирмы «Текстима» по государственной цене и взяли в аренду помещение в 500 кв. м в центре столицы. Первым заказчиком был ЦСКА, что и определило направление деятельности — выпуск спортивных костюмов.

Потребность такого общества в спортивных костюмах даже сложно представить, тем более по тем временам, когда это был еще СССР, где каждый второй мужчина проходил воинскую службу и каждый десятый из них во что-нибудь играл.

Так уж случилось, что пошив первого костюма совпал с торжественным парадом войск 9 мая 1990 г. В этой связи сложилось мнение дать одинаковое название торговой марке и фирме: «VIP», что значит генерал Ворошилов Иван Павлович — вдохновитель и начальник цеха, один из потомков «великого» наркома.

Буквы вышивались разноцветными нитками и на готовом костюме располагались на груди на уровне сердца.

Из-за нехватки оборудования эта эмблема делалась на заказ, как, впрочем, и раскрой трикотажа. Так что сорока пяти швеям оставалось качественно собирать крой, а руководству отправлять готовую продукцию заказчикам. С точки зрения покупателя, получались обычные костюмы с прямыми брюками и курткой на молнии, с двумя цветными вставками на груди и спине. Ну, а по мнению производителей, людей военных, — вполне конкурентный товар. Тем более что тогда о внешнем виде никто особенно не задумывался, отдали приказ и — купили. Однако в масштабах страны перестройка все набирала силу, причем наибольшего размаха она достигла в верхних эшелонах власти.

Так процесс дошел до Министерства легкой промышленности СССР, переведя его из союзного в федеральное подчинение с мизерным бюджетом и с ограниченными, в сравнении с прежними, полномочиями. А ведь у «VIP» там были нужные чиновники, с

большой готовностью снабжавшие из госфонда своих портных нужным японским трикотажем, от которого зависели качество и внешний вид изделий.

Спортивные клубы армии получили полную самостоятельность. Пришел конец и гарантированным закупкам продукции «VIP».

В стране начинается приватизация. Дом, где располагался цех, обретает реального хозяина. Пришло извещение о повышении со следующего месяца арендной платы за помещение.

В итоге И. П. Ворошилову становилось все трудней реализовывать свою продукцию.

Пока директор думал, как быть и что делать, наступил конец месяца. Поступила команда: «Закреть! Продать!»

Но как? Ведь за годы жизни при социализме никому еще не приходилось ликвидировать предприятие! Как водится, кассу посчитали и разделили быстро. Купленные же ранее из прибыли «Volvo 740» и кое-какую бытовую технику раздали по старшинству послужного списка в качестве компенсации морального ущерба от продажи. Что делать с оборудованием? Среди военных смельчаков на технику не нашлось, и оборудование стали выносить на улицу.

Машины уже частично стояли под открытым небом, когда к Ворошилову подошел механик И. О. Юдашкин и шепотом предложил: «По остаточной стоимости 25 машин отдадите?» Тот согласился.

Да, упускать такой шанс было не в правилах Игоря, имевшего за плечами высшее техническое образование и страстное желание вырваться из замкнутого круга, где он с матерью по ночам шьет вещи на продажу. Уже год присматривался он к «VIP». Вначале, когда цех загружался на полную силу, радовался успехам. Затем, когда простои стали чаще и разговоры во время перекуров откровеннее, начался анализ успехов и промахов. Поэтому известие о роспуске не оказалось для него приятной неожиданностью и послужило сигналом к действию: «Хватит разговоров! Мне нужны люди, готовые работать на себя!»

## Новые владельцы

При всей смехотворной, на первый взгляд, цене деньги пришлось собирать вскладчину. Поэтому одного хозяина не получилось и создали малое предприятие (с последующей перерегистрацией в ТОО) с прежним логотипом «VIP», где доли распределили следующим образом: директор И. О. Юдашкин — 40%, экономист Б. П. Шаталкин — 35%, бухгалтер М. Ф. Федоров — 17%, зав. производством и художник С. А. Зайчик — 8%.

Но все же самым главным на тот момент было спасение техники, благо весна оказалась ранней. Куда ее везти и где начинать свое дело?

«Арендовать прежнее помещение нам не по карману, а пока развезем оборудование по домам», — настоял директор. Да, это оказался серьезный ход конем, ибо стесненные родственники срочно включились в поиск и, представьте, нашли площадь в 200 кв. м на окраине Москвы.

Два месяца ушли на обустройство и наладку двадцати пяти машин. Тесновато получилось у десяти швей, зато выделили отдельные кабинеты директору и планово-расчетной группе.

На общем собрании профиль производства решили не менять. Времени и денег на переучивание швей не было. Необходимо было запустить цех.

«Для покупки импортных тканей у нас нет ни валютного счета, ни денег на нем. Пока придется работать с нашим сырьем» — таков был итог размышлений Игоря.

Фабрики, выпускающие трикотаж подходящего качества, оказались не так далеко: в Ивантеевке и в Москве «Красный Восток». Знакомство с ними проводили с боем. Тогда еще многие директора государственных предприятий работали и жили по принципу: не подмажешь — не поедешь. Ну, а у «VIP» денег на подкупы не было, брали молодостью и

напористостью. За что и получали часто не то, что хотели. За один раз — по тысяче-полторы метров трикотажа далеко не лучшего качества — при производстве много уходило в брак и цветовая гамма чаще состояла из черного и белого, редко темно-зеленого.

Из-за неритмичной поставки материала цех загружался неполностью. Из тысячи метров ткани получалось триста пятнадцать костюмов. Если по норме каждая швея за день делает по два изделия, то при десяти стабильно работающих машинах выпускалось в день двадцать готовых изделий. Форма оплаты — сдельная, поэтому швеи, как голодные птенцы, требовали кроя.

Тут еще Саша Зайчик захотел довести качество пошива до мировых стандартов. Ему совсем не нравилось, что резинка в брюках делалась в две строчки, в то время как современное производство уже давно перешло на пять. С таким замечанием нельзя было не согласиться. Из-за нехватки денег были вынуждены произвести бартер: две «Текстима» за одну пятиигольную. С этого момента технология соблюдалась безукоризненно.

Постоянных заказчиков не было, приходилось шить на свой страх и риск. Но костюмы стали продаваться успешно.

На продажу тогда брали многие: в то время как раз развивались сети частных комиссионных магазинов, открывались ларьки, да и просто старушки с рук у метро торговали.

Российские граждане, особенно мужчины, были приучены к мрачным тонам и считали их практичными, посему товар «VIP» не залеживался. К тому же «VIP» не завышал отпускные цены, прибыль закладывалась на уровне 15—20% от себестоимости, рассчитывая на большой объем продаж. Здесь сильно обогатиться не удалось, особенно на фоне прошлых владельцев.

Так прожили полгода. За это время удалось войти в доверие к директорам уже указанных фабрик, и производство начало работать с меньшими простоями.

Но тут возникла другая трудность — реализация. В день через прежние каналы продавалось примерно по двадцать костюмов, и лишь когда произошло первое затоваривание, только тогда задумались. На общем собрании заседали долго, Юдашкин принял решение: «Будем еще осваивать просто спортивные брюки. Запустим две модели: на резинке и просто прямые».

Первые месяцы после освоения новой продукции торговля шла бойко — по тридцать пар в день. По ходу реализации подметили, что большие размеры (после 54-го) очень популярны. Как правило, их носят люди прежней закалки, привыкшие на деле интересоваться спортом. Раз так, то меньше стали шить брюк 42-го размера, переключившись на 56—66-й, которые пользовались популярностью в магазинах «Богатырь». В Москве подобных магазинов несколько. Долго директоров уговаривать не пришлось. За пару дней пробная партия разошлась вмиг.

Решили попробовать реализовать товар через крупные универмаги «Московский» и «Вешняки», куда часто навещают приезжие. Там тоже реализация оказалась успешной. Оплата за реализованный товар осуществлялась по безналичному расчету. Зачастую перечисление денег из банка задерживалось. У «VIP» возникали проблемы со своевременной оплатой налогов и аренды, не говоря уже о выдаче зарплаты.

Решение подсказал оптовик Серега: «Если денег в кассе нет, снимите с потока двух-трех человек и организуйте торговлю сами: на рынке в Лужниках, например». И. О. Юдашкин поначалу подобное заявление воспринял как шутку. Однако нужда заставила пойти на это.

Только и здесь очень скоро возникли конкуренты. Расширялась и крепла новая прослойка русских «бизнесменов», так называемых челноков, которые продавали товар по достаточно низким ценам.

Чем дальше «предприниматели» удалялись от Родины на юго-восток в поисках ходового товара, тем дешевле он там оказывался. Хотя, надо отдать должное, из-за

таможенных пошлин, грузовых тарифов, издержек на организацию торгового места и расчетов на стопроцентную прибыль эти привозные костюмы продавались дороже виковских, тем не менее, они привлекали неизбалованного российского покупателя яркими цветовыми решениями и множеством наклеек.

Иностранная продукция стала теснить «VIP» и его московских соперников-швейников с завоеванных позиций.

В это время на российский рынок стали выходить *Adidas* и *Reebok*, открыв сеть фирменных магазинов, где цены на изделия были в полтора-два раза выше китайских, не говоря уже о виковских.

## Жизнь провинции

Изменившееся положение дел в стране заставило И. О. Юдашкина поставить вопрос ребром: «Как в подобной ситуации объяснить полуголодному человеку, что, помимо хлеба, ему необходимо одеться и желательно еще в наш костюм?»

«Заинтересовать можно только ценой. Похоже, это единственный выход. В борьбе за покупателя нам нужно свести себестоимость продукции к минимуму!» Таким оказалось программное выступление М. Ф. Федорова на очередном собрании акционеров.

— Для достижения поставленной цели я предлагаю перевезти цех «в глушь, в Калугу», — заявил Б. П. Шаталкин, — я докажу, почему это может быть выгодно:

Во-первых, уже есть на примете ангар в тысячу метров, конверсия помогла, военные планировали что-то разместить, да не успели.

Во-вторых, сравнивая с прежними расценками, аренда — мизерная, провинциальный город, — масштабы не те.

В-третьих, сможем организовать полуторасменку: с восьми до восьми. Оставим сдельную оплату. Здесь расценки на порядок ниже московских!

Какие могут быть возражения против подобных выкладок? Съездили разобраться и проверить цифры на месте. Б. П. Шаталкин оказался прав.

Итогом 1993 г. оказалось создание Товарищества с ограниченной ответственностью «VIP» на базе ранее акционированного механического завода и самого товарищества. Выгодность такого объединения объяснялась еще и тем, что механический завод предоставлял льготные тарифы на аренду, оплату коммунальных услуг и электроэнергию, а «VIP» — оборудование, технологию, ноу-хау и частичную поставку сырья. Доли распределялись 50 на 50%. Плюс получили освобождение от налогов на прибыль на пять лет, так как 75% от основного вида деятельности предприятия составляли товары народного потребления.

Появление москвичей внесло сумятицу в город, а объявление о найме тридцати работников вызвало ажиотажный конкурс аж в три человека на место.

Объявились большие друзья в лице администрации города. Как-никак, без их усилий появились работодатели, значит, есть о чем рапортовать. Следом за государственной властью проявили интерес областные банки, председатель правления одного из них П. К. Герасимов первый сообщил о своей готовности предоставить кредит, хотя до этого «VIP» чужими деньгами никогда не пользовался.

На Очередном собрании постановили: «Нераспределенную прибыль потратим на развитие нового производства!»

Наконец-то купили столь необходимую раскройную машину. Долго искали и яростно торговались, пока не привезли аж из Брянска. Иначе прогорели бы, возя крой из столицы.

Установили промерочную технику. Раньше длину каждого рулона проверяли вручную линейкой: метр туда — метр обратно, — и так всю партию в тысячу метров и более.

Поставили двухиглолку: с ее помощью наружный двойной шов делается быстрее и качественней, не то что прежде: сделают одну строчку, а другую на глазок, максимально параллельно первой.

Не забыли и про транспорт. Прежний «Москвич» успел за три года проржаветь, да и чинить его дальше уже не хватало времени и денег. Поэтому приобрели ГАЗ, из патриотизма, предполагая, что хоть он окажется дешевле в эксплуатации.

Чуть раньше в Москве открыли валютный счет. Как оказалось — очень вовремя, ибо вскоре заработала международная текстильная ярмарка «Осень-93». Помимо именитых европейских фирм, в ней впервые приняли участие южнокорейские представители. Цены на их продукцию при равном качестве были значительно ниже.

Пока остальные посетители собирали бесплатные рекламные проспекты, «VIP» скупил все привезенные пробные образцы трикотажа. Правда, пустить их в дело сразу не удалось: переезжали на новое место, налаживали оборудование — лишь в марте 1994 г. фабрика заработала в полную силу. Костюмы получились удачными по цвету и разошлись быстро.

В середине года снимают с должности одного из знакомых директоров текстильной фабрики. Вновь собранный цех оказывается под угрозой остановки. «Спасение утопающих — дело рук самих утопающих. Раз так, то попробуем связаться по факсу с Сеулом», — предложил И. О. Юдашкин.

Сравнив еще раз расценки и качество материала, подсчитали: несмотря на транспортные и накладные расходы, работать с Кореей выгоднее, чем с соотечественниками. Через сорок дней после частичной оплаты контракта на сумму 37 тыс. долл. двадцатитонный контейнер с восемнадцатью тысячами метров ткани уже был на фабрике.

Правда, возник другой вопрос: куда девать такое количество готовых спортивных костюмов? Конкуренты в Молдове и Прибалтике, не говоря уже о москвичах, поджимают умело,

«Нас пока выручает низкая себестоимость. И удачная работа зав. производством — художника Саши Зайчика. Теперь, когда нет проблем с цветом, партии получаются одна лучше другой. Мы много экспериментируем, варьируя всевозможные оттенки, используем пестрые вставки», — из интервью директора в августовском номере местной газеты «Навстречу успеху».

Товарный вид изделий улучшился, когда удалось наладить знакомство с хозяином линии по производству упаковочных пакетов, причем всевозможных размеров и с любой символикой. Плюс договорились с типографией на выпуск специальных бирок, где на яркой бирке указывался адрес и телефон «VIP», а ниже размер изделия.

В результате фирмой «VIP» соблюдаются все стандарты, принятые в мире в производстве спортивных костюмов. Количество оптовиков увеличилось.

«Мы можем прогнозировать спрос, — говорит директор "VIP". — Возьмем кредит и закажем еще два контейнера с разницей в поставке в сорок дней. Арифметика проста: двух месяцев достаточно для обработки каждой партии трикотажа».

В 1995 г. из очередного кредита оплачивается, частично уже из денег «VIP», еще два контейнера. Объем продукции вырос как никогда. Но именно в это время стали поступать тревожные сигналы: продажи начали падать.

Ушел даже самый стойкий оптовик Серега.

Руководители «VIP» решили бросить все силы на повышение продаж.

В борьбе за заказчика приняли участие в межрегиональном конкурсе швейников. Снаряжали гонца недолго: выставили обычные серийные образцы. Были польщены, когда без особой борьбы заняли первое место.

Раньше самого «VIP» об этой победе узнало областное руководство. Еще бы: на весь город всего два работающих производства. Благодаря хорошей работе налоговой инспекции мэр Анатолий Зюган был в курсе успехов. Да плюс еще народная молва о

бесплатных обедах, о беспроигрышной лотерее к очередному празднику и т.д. Тут уже директора пригласили в здание бывшего комитета партии, где в одном из просторных кабинетов глава администрации Сергей Пилов с десятком помощников и замов внимательно познакомились с продукцией и отчетностью.

Чуть раньше, чувствуя плачевное состояние общего уровня производства в районе, С. Пилов создал под своим крылом «Фонд помощи малого производства и малого бизнеса». И в 1996 г. «VIP» сумел выпросить у него 200 млн. руб., из которых половина ушла на погашение предыдущих кредитов, а остальные вивовцы пустили на закупку новой партии сырья.

Но это уже была агония, ибо «челноки» до такой степени сбили рынок, что даже в области стало невыгодно заниматься производством: костюмы приходилось продавать ниже себестоимости. Когда вьетнамскую продукцию на рынке можно было найти за 18 долл., то товары «VIP», не считая прибыли, а учитывая затраты только на зарплату и проценты по кредитам, выходили в 18—20 ам. долл., в зависимости от модели. И ребята сознательно шли на убытки, наверное, надеясь на чудо.

Руководители «VIP» решили бросить все силы на повышение продаж и развернули рекламную кампанию по коммерческому телевидению, не забыв про газеты. Все это не принесло заметных результатов.

Тогда вивовцы вышли на представителей *Adidas* с коммерческим предложением шить костюмы в России. Ответ последовал быстро. Встреча состоялась. Но...

*Опираясь на нижеприведенные Приложения, ответьте на вопросы:*

1. Какие этапы развития «VIP» можно отметить?
2. Какие изменения внешней среды побуждают «VIP» переходить от одной стратегии к другой?
3. Каковы особенности каждого этапа?
4. Что заставило фирму осуществлять сегментацию рынка? Какие сегменты были выделены?
5. Какой тип стратегии избирает фирма «VIP» для того, чтобы удержаться на рынке и одержать победу в конкурентной борьбе?
6. Какие альтернативные варианты изменения стратегии фирмы возможны?

### *Приложение 1*

#### **Производство основных видов продукции легкой промышленности**

Наименование продукции, товара	1995 г.	1994 г.	1993 г.		1992 г.	
	кол-во	в % к 1994 г.	кол-во	в % к 1993 г.	в % к 1992 г.	в % к 1991 г.
Ткани, млн. кв. м, в том числе	1757	81	2149	58	73	67
хлопчатобумажные	1235	81	1527	66	71	62
шерстяные	72	79	91,3	44	14	72
Чулочно-носочные изделия, млн. пар	285	81	334	62	85	84
Трикотажные изделия, млн. шт.	105	55	182	57	74	68



*Приложение 2*

**Основные показатели работы  
легкой промышленности**

Показатели	1980	1990	1991	1992	1993	1994
------------	------	------	------	------	------	------

<b>ЧИСЛ О ПРЕД ПРИЯ ТИЙ</b>	4217	4515	4725	10150	15562	22126
<b>ОБЪЕ М ПРОД УКЦИ И, МЛРД. РУБ.</b>	55,2	65,7	192	1227	6193	10979
<b>ЧИСЛ ЕННО СТЬ ПРОМ ЫШЛ ЕННО - ПРОИ ЗВОД СТВЕ ННОГ О ПЕРС ОНАЛ А, ТЫС. ЧЕЛ.</b>						
<b>в том числе РАБО ЧИХ</b>	2501	1997	1877	1640	1551	1418

<b>ПРИБ ЫЛЬ, МЛДР. РУБ.</b>	—	—	—	275	1320	1553
<b>УРОВ ЕНЬ РЕНТ АБЕЛ ЬНОС ТИ, %</b>	—	—	—	40,9	36,2	18,9

*Приложение 3*

**Производство важнейших товаров  
легкой промышленности**

Наименование товара	1980	1990	1991	1992	1993	1994
Ткани всех видов, млн. кв. м.	7538	8449	7619	5090	3739	2197
в том числе						
Хлопчатобумажные	5336	5624	5295	3292	2327	1529
Шерстяные	517	466	386	276	206	91,1
Льняные и пеньково-джутовые	533	603	497	415	316	162
Шелковые	969	1051	947	731	596	246
Трикотажные изделия, млн. шт.	671	770	677	456	340	190

*Приложение 4*

**Индексы физического объема продажи товаров легкой промышленности**

Наименование товара	1990 г. = 100%				1994 г. в % к 1993 г.
	1991	1992	1993	1994	

<b>ХЛОПЧАТОБУМАЖНЫЕ ТКАНИ</b>	65	47	69	62	90
<b>ШЕРСТЯНЫЕ ТКАНИ И ПЛАТКИ</b>	75	93	109	103	95
<b>ШЕЛКОВЫЕ ТКАНИ</b>	77	66	115	141	123
<b>ЛЬНЯНЫЕ ТКАНИ</b>	86	71	143	84	59
<b>ОДЕЖДА И БЕЛЬЕ</b>	88	62	134	138	103
<b>ТРИКОТАЖНЫЕ ИЗДЕЛИЯ</b>	91	88	131	164	126
<b>ЧУЛОЧНО-НОСОЧНЫЕ ИЗДЕЛИЯ</b>	59	53	93	69	74

Приложение 5

### Товарная структура розничного товарооборота

Наименование товара	Млрд. руб.	В процентах					
		1980	1990	1991	1992	1993	1994
Ткани (всего)	1744	2,4	1,6	1,4	1,2	1,0	0,8
Хлопчатобумажные	523	0,5	0,6	0,5	0,4	0,3	0,2
Шерстяные ткани и платки	350	0,8	0,4	0,4	0,3	0,2	0,2
Шелковые	782	1,0	0,5	0,4	0,4	0,4	0,4
Льняные	89	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
Одежда и белье	23904	7,7	8,1	10,5	8,1	11,7	11,2

## Приложение 6

Индексы от производителей легкой промышленности  
(в отношении к предыдущему году)

1991	1992	1993	1994
3,1	9,7	7,1	4,1

## Приложение 7

### Ключевые события в истории «VIP»

Конец 1989 г.	Налаживание швейного потока «VIP» в составе военного производства
9 мая 1990 г.	Пошив первого спортивного костюма
Весна 1992 г.	Создание МП «VIP» с последующей перерегистрацией в ТОО «VIP»; бартер: две «Текстима» на одну пятиигольную для вшивания резинки; дифференциация: выпуск спортивных брюк
Конец 1993 г.	Создание ТОО «VIP» на базе ТОО «VIP» и акционированного механического завода Приобретение: двухиголка для обработки наружного шва, раскройная и промерочная машины
Август 1994 г.	Работа с первой партией корейского трикотажа из первого кредита
1995 г.	Закупка еще двух контейнеров на кредитные деньги
Начало 1996 г.	Встреча с областным руководством
Весна 1996 г.	Знакомство с представителями «Adidas»
Выборы 1996 г.	«победное» возвращение оптовика Сереги

## Приложение 8

Каналы реализации

Год	Государственные магазины, %	Кооперативная сеть, %	Оптовики, %
1992	40	20	40
1993	15	30	55
1994	5	35	60
1995	2	20	78

## 9. ОТСЕЧЕНИЕ ЛИШНЕГО

Российские промышленные гиганты часто становятся неэффективными и начинают процесс разукрупнения. В специальной литературе по менеджменту этот процесс называется **сокращением или отсечением лишнего** — альтернативой, которую реже всего выбирают руководители и которую часто называют стратегией последнего средства. Причины прекрасно иллюстрирует опыт российских компаний.

Пример неудачного разукрупнения — опыт часового завода «Чайка». В результате реструктуризации, проведенной стараниями директора, «Чайка» превратилась в 18 самостоятельных юридических лиц: производство корпусов и браслетов отделилось от производства часовых механизмов; открытыми акционерными обществами стали даже

бывшая котельная и склады. Предприятие, близкое к банкротству, платило деньги за использование собственных складов, по второму разу покупало хранящиеся там остатки. Задолженность в бюджет из-за дополнительных налоговых начислений на оборот между 18 маленькими «Чайками» росла космическими темпами — в 1997 г. она достигла 40 млн. рублей.

Другим путем пошел АвтоВАЗ. Председатель совета директоров концерна Владимир Каданников в одном из интервью рассказывал: «Нам необходимо выделить хотя бы сам автозавод. Потому что есть еще два станкозавода, изготавливающих в числе прочего роботы для основного производства. Они... кормятся с автомобиля. Хотя должны кормиться своим трудом, продавать станки не только АвтоВАЗу, но и другим потребителям. Но стоит их превратить в юридические лица, как надо будет, покупая у них же необходимое нам оборудование, платить НДС и другие налоги. То есть необходим закон о сборе налогов с консолидированного баланса. Тогда нужное нам как воздух разукрупнение не привело бы к увеличению налогов, к потере прибыли, которой и без того катастрофически не хватает». Для решения проблемы разукрупнения руководство АвтоВАЗа создало так называемые бизнес-единицы с самостоятельным бюджетом. Эти подразделения можно легко превратить в самостоятельные юридические лица, когда будут созданы условия и соответствующее правовое поле для успешной работы.

Однако и такое разукрупнение приемлемо не для всех предприятий. Геннадий Калитин, коммерческий директор Шатурского мебельного комбината: «Теоретически с помощью бизнес-единиц решаются все проблемы: более мелкая единица — более эффективное распределение ресурсов, потому что ею легче управлять. Но мы, когда обсуждали это, поняли, что не готовы. В первую очередь из-за человеческого фактора. Сможет ли человек, который всю жизнь отвечал за выпуск продукта, вдруг научиться отвечать за прибыль? Далеко еще до этого». Поэтому руководство «Шатуры» нашло еще одно решение проблемы разукрупнения — создало совместное предприятие с иностранным производителем аналогичных изделий. «Они приходят со своим оборудованием, технологией, организацией производства, рынком сбыта. Мы получаем стабильную прибыль», — говорит генеральный директор комбината Валентин Зверев.

Еще один вариант разукрупнения — опыт кожевенно-обувного комбината «Вахруши». Здесь на базе подразделений комбината создали юридически самостоятельные предприятия и предоставили им в аренду основные фонды. «Мы не распродали, а оставили за собой основные фонды, — поясняет Александр Колодкин, гендиректор комбината. — Арендную плату установили минимальную, на уровне налога на имущество и на землю. Угробить новорожденное дитя налогами — дело нехитрое, но кому от этого будет легче? А мы хотели, чтобы сегодня там работало 50 человек, завтра — 100, послезавтра — 300». В результате появились АО «Вахруши-Союз», ООО «Лель», ЗАО «Кратос», ЗАО «Вереск», ООО «Торговый дом Вахруши» и др. Каждое из этих предприятий сегодня является прибыльным и успешно ведет конкурентную борьбу на своем сегменте рынка.

КамАЗ разработал свою схему разукрупнения. Рассказывает генеральный директор завода Иван Костин: «Наши западные кредиторы настаивали на том, чтобы всем заводам, входящим в состав ОАО "КамАЗ", была предоставлена полная юридическая самостоятельность и чтобы они были отпущены в свободное плавание, а там — кто выплывет, кто не выплывет. Это было невыполнимо. Предположим, выделили литейный завод, а он убыточный. Проходит полгода, чистых активов нет, завод — банкрот, что дальше? Нет литья — встал автосборочный завод, завод двигателей. Мы не могли этого допустить, мы сделали все, чтобы выплыли все. И у нас это получилось. Сегодня все девять заводов, кроме автомобильного, являются стопроцентными "дочками" КамАЗа, но имеют достаточную степень свободы для дозагрузки мощностей сторонними заказами при условии выполнения основного, для конвейера. Кроме того, когда стратегическим развитием занимается управляющая компания, проще найти инвестиции для освоения нового

продукта, сбалансировав потоки. Хотя заводы могут искать инвесторов и напрямую. Мы готовы продать пакеты акций этих заводов под конкретные инвестиционные проекты. В общем, мы доказали нашим западным партнерам, что нельзя применять предложенную ими методику, просто надо более тщательно разобраться в управлении заводами и сохранить всю технологическую цепочку».

По подобному пути пошли и на заводе электроники и механики (ЗЭиМ). Стратегия заключалась в том, чтобы внутренние преобразования не опережали, но и не отставали от изменений, происходящих вовне. В 1989 г. у предприятия появилась первая дочерняя фирма, в 1990-м их насчитывалось уже 12, потом еще 15. В настоящее время, система насчитывает более 30 взаимосвязанных предприятий. О работе такой системы рассказывает генеральный директор Чебоксарского завода электроники и механики Станислав Ляпунов: «Мы выбрали патронажную систему, но без права вмешательства в оперативную деятельность. Я не мог, скажем, прийти к директору и сказать: "Ты сделай так, а не иначе, и вот эти деньги отдай туда-то". В своих решениях, в том числе и финансовых, наши "дочки" всегда были самостоятельны. У директора есть выбор: сбросить все лишнее или дать шанс выплыть тем, кто на это способен. Когда закончился этап выращивания, мы, чтобы не провоцировать иждивенчество, выдвинули более жесткое условие: неконкурентен — умирай. Сначала это вызвало шок: как, вы согласны потерять вложенный капитал? И мы смогли объяснить, да, лучше потерять неэффективный капитал, чем делать то, что и сейчас продолжают делать многие предприятия, пытаясь поддерживать слабые звенья и умирая при этом сами».

#### *Вопросы и задания*

1. Попробуйте сформулировать условия «правильного» и «неправильного» «отсечения лишнего».
2. Каковы возможные варианты дальнейшего развития сетевых структур в описанных удачных примерах «отсечения лишнего»?
3. Какие стейкхолдеры заинтересованы в том или ином варианте развития?

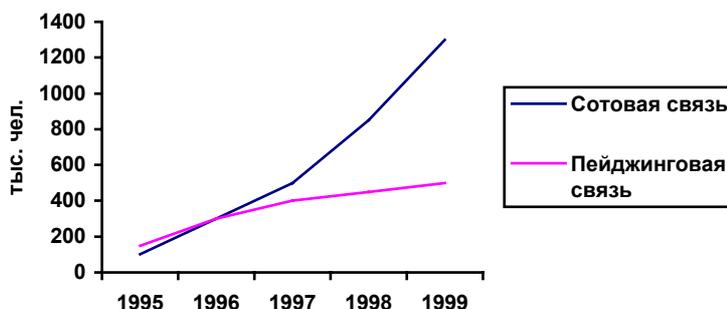
### **10. СОТОВАЯ СВЯЗЬ РАЗДАВИЛА ПЕЙДЖИНГ**

В отличие от сотовых компаний ни один московский оператор пейджинговой связи по итогам 1999 г. не смог похвастаться существенным ростом абонентской базы. В то время как в США этим видом связи пользуются около 50 млн. человек, в Европе — 3—5% населения, в России, по данным компании *Vessolink-Единая Пейджинговая*, число абонентов пейджинговых сетей к концу 1999 г. составило около 300—350 тыс. человек и практически не увеличивается.

После своего появления на рынке пейджер достаточно быстро стал восприниматься большинством российских граждан как дешевая замена сотового. Теперь, когда «вступительный порог» и в сотовую, и в пейджинговую сети в столицах фактически сравнялся, люди, нуждающиеся хоть в каком-то средстве мобильной связи, не раздумывая выбирают телефон, даже несмотря на то, что он дороже в обслуживании. Рекламный слоган «Каждому тинейджеру по пейджеру», активно внедряемый в сознание потребителей пару лет назад одним из операторов, сработал не только на привлечение самого юного слоя абонентов, но и на потерю этим средством связи имиджа у более солидных социальных групп.

Вызвать рост спроса на свои услуги пейджинговые компании смогут, если вложатся в рекламу и PR с целью изменить отношение к пейджеру: односторонность связи следует преподнести как достоинство и объяснить, что пейджер отнюдь не замена, а дополнение сотового. Другой способ увеличить спрос — работа с корпоративными клиентами, которые российскими операторами пока охвачены слабо (именно в этом сегменте находится, кстати, большая доля абонентов в США).

Впрочем, все это не даст долговременного эффекта без освоения современных технологий. Распространению пейджинга препятствует также недостаточный спектр информационных услуг у многих операторов, а расширить его можно, лишь перейдя на новый, более совершенный стандарт FLEX, в котором уже работают западные операторы (в России его пытается эксплуатировать только *Mobile Telecom*). Но ни на масштабные рекламно-маркетинговые мероприятия, ни на модернизацию, которая потребует в масштабах России инвестиций в десятки миллионов долларов, нашим пейджинговым компаниям при сегодняшнем «низком» рынке рассчитывать не приходится.



**Рис. 17.** Число абонентов сотовой и пейджинговой связи в России.

#### *Вопросы и задания*

1. Определите тип среды, в которой развивается конкуренция между двумя отраслями услуг связи.

2. К какому типу стратегий можно отнести предложения автора? Возможны ли другие стратегии?

## **11. МОСКОВСКАЯ НЕФТЯНАЯ ВЫХОДИТ НА РЫНОК**

### *«Столичным АЭС придется потесниться»*

Московская нефтяная компания, созданная правительством столицы для обеспечения региона нефтепродуктами, определилась со своими активами. Нефтедобычу Москве обеспечат вошедшие в МНК компании «Югранефть» и «Эвихон», нефтепереработку — Московский нефтеперерабатывающий завод, сбыт — более 200 уже имеющихся АЭС и 200 автозаправочных комплексов, которые будут построены дополнительно. В таком виде компания, по замыслу ее учредителей, должна занять лидирующее место на топливном рынке Москвы.

### *Нестойкие привязанности Москвы*

Прорыв к собственной нефти был задуман Москвой еще три года назад. Для этого в апреле 1997 г. столичным правительством была создана Центральная топливная компания (ЦТК), активы которой были сформированы за счет Московского НПЗ и компании «Моснефтепродукт», владеющей 60 АЭС и 19 нефтебазами в Московской области. Позже, совместно с компанией «Мост-ойл» (входит в группу «Мост»), столичные власти учредили Московскую топливную компанию, в собственность которой отошли Московский производственный комбинат автотехобслуживания со 130 АЭС и Павельцовская нефтепродуктовая база.

Для полноценного нефтяного бизнеса не хватало лишь собственной нефтедобычи. Большие надежды в этом плане Москва возлагала на руководителя ЦТК Юрия Шафраника. Бывший топливный министр и бывший глава Тюменской нефтяной компании располагал достаточными ресурсами для того, чтобы обеспечить столицу нефтью. Тем не менее эти надежды не оправдались. Сначала была проиграна битва за 49-процентный пакет акций Тюменской нефтяной компании. Затем ставку сделали на каспийскую нефть,

и ЦТК даже приобрела 12,5% в проекте «Инам», но вскоре выяснилось, что успех ему не гарантирован.

В результате к 1998 г. московское правительство окончательно разочаровалось в Шафранике, а его место в мечтах Москвы о будущем нефтяном могуществе занял предприниматель Шалва Чигиринский.

#### *Братья по добыче*

Шалва Чигиринский стал заметной фигурой на московском рынке уже в конце 80-х годов. Правда, к нефти до недавнего времени он не имел ни малейшего отношения. Созданная Шалвой и его братом Александром компания «СТ-груп» занималась крупными строительными, или, как говорят сами создатели бизнеса, девелоперскими проектами. «СТ-груп» являлась генеральным подрядчиком Москвы при строительстве нескольких крупных объектов вокруг гостиницы «Балчуг» и в гигантском проекте «Москва Сити».

На нефтяной рынок братья Чигиринские обратили внимание лишь в 1998 г., после знакомства с англо-американской компанией *BP Amoco*. Совместно партнерами была создана компания *Petrocomplex*, занимающаяся строительством автозаправочных комплексов. Уже за первый год было построено 15 автокомплексов в Москве. К 2004 г. *Petrocomplex* намеревался иметь в Москве 50 АЗС, а всего по России — около 120.

Таким образом, опыт в нефтяном бизнесе у Чигиринских был весьма незначительный. Однако Москва сделала ставку на сотрудничество именно с ними. Вместе с Чигиринскими московское правительство создает в феврале 1998 г. Московскую нефтяную компанию, взяв себе долю даже меньшую, чем досталась им: у Москвы на тот момент было 25%, а у трех оффшоров, принадлежащих Чигиринским, — 75%. В безраздельное владение МНК было передано 100% акций ЦТК.

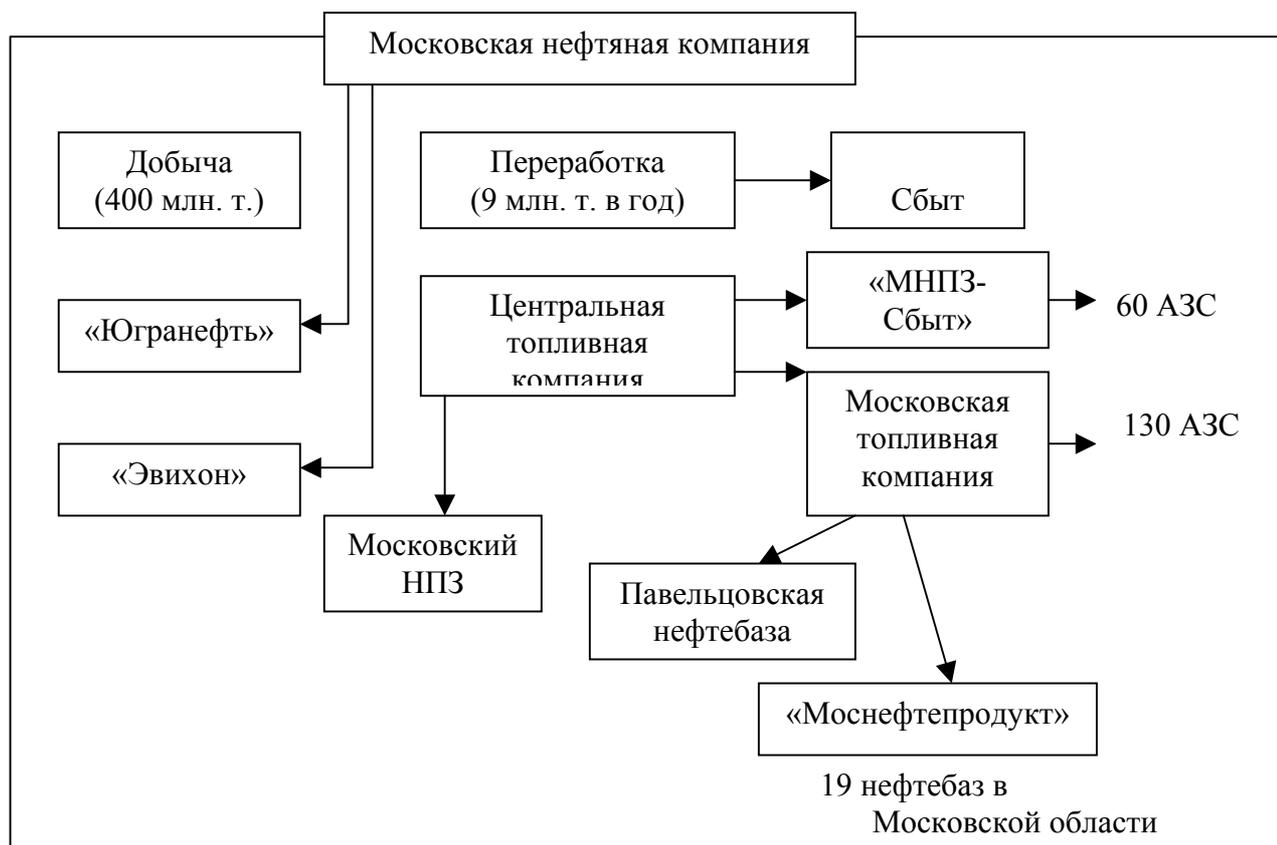
Причина такого расположения столичных властей к братьям-строителям была проста: те обязались «подогнать» в МНК нефтяные месторождения. Таковых, впрочем, у них не было, как не было и имущества, которое они могли бы внести в обеспечение своей доли во вновь созданной компании. И Чигиринские активно занялись поиском этого имущества в нефтеносных регионах страны.

В рекордные сроки оно было найдено. В качестве потенциальных объектов Чигиринские выбрали две нефтяные компании — уже упомянутые «Эвихон» и «Югранефть», в начале 90-х годов учрежденные бывшим руководителем Ханты-Мансийской администрации Валерием Чуриловым. Компании владеют лицензиями на разработку Салымского (совместно с Shell) и южной части Приобского месторождений. Партнерство с Shell — дело особо заманчивое. Голландский нефтяной гигант намерен вложить в разработку перспективных месторождений 1,5 млрд. долл., что должно существенно приблизить начало работ.

У Чурилова в этот период возникли сложности в управлении нефтяным бизнесом, и в апреле 1999 г. он продал Чигиринским контрольный пакет акций в оффшоре *Sibir Energy*, владеющем «Эвихоном» и «Югранефтью». Хотя детали сделки нам не известны, но она была дружественной, не случайно Чурилов в дальнейшем стал вице-президентом МНК.

#### *Перспективы*

Общие разведанные запасы МНК по категории С2 составляют 400 млн. т., что обеспечивает новоиспеченному холдингу почетное предпоследнее место среди вертикально интегрированных компаний России. Меньше МНК по разведанным запасам только компания «Онако», но запланированные объемы добычи позволят московской компании решить главную задачу — загрузку Московского НПЗ. Впрочем, от этого счастливого момента МНК отделяет еще не менее пяти лет, считает аналитик компании Fleming Владимир Носов. По его словам, «за это время должна начаться промышленная разработка месторождений и наладиться добыча достаточного для загрузки Московского НПЗ количества нефти (не менее 9 млн. т. в год)».



**Рис. 18.** Структура Московской нефтяной компании

В самой МНК перспективы бизнеса оценивают более оптимистично. По словам президента МНК Эрнеста Бакирова, первая нефть с этих месторождений пойдет уже через четыре месяца, а через три года вложения должны окупиться. Однако помимо времени компании потребуются еще некоторые усилия для победы на бензиновом рынке столицы в сфере поставок нефтепродуктов.

Сейчас поставки в основном осуществляет Московский НПЗ, на котором в последние годы плотно обосновались «ЛУКОЙЛ» (две трети загрузки завода) и «Татнефть» (менее одной трети). Компании ведут слаженную политику по монополизации этого рынка. Так, в 1998 г. они достигли договоренности с ЦТК о передаче каждой из них по 13% акций компании. Правда, вскоре окончательно стало ясно, что ЦТК останется в собственности Московской нефтяной компании. Тем не менее «ЛУКОЙЛ» не перестал действовать в этом направлении. С ЦТК было заключено долгосрочное соглашение о поставках на Московский НПЗ, помимо того «ЛУКОЙЛ» и «Татнефть» выкупили 26% акций дочерней компании ЦТК «МНПЗ-Сбыт».

До тех пор, пока ЦТК руководит Юрий Шафраник, попытки «ЛУКОЙЛА» закрепиться на Московском НПЗ будут поддержаны — именно Шафраник традиционно лоббирует интересы «ЛУКОЙЛА». Шалва Чигиринский давно добивается снятия Шафраника, и один раз — в конце прошлого года — это уже произошло. Однако опытный в такого рода делах чиновник-бизнесмен сумел найти аргументы для своего возвращения.

Если с поставками нефтепродуктов победы МНК не видать еще долго, то на сбытовом рынке реванш Москве практически обеспечен. Недавно ЦТК выкупила активы Московской топливной компании (рис. 18), что означает: в структуру МНК входят уже 190 АЗС. Но это еще не предел.

Два месяца назад на бензиновом рынке Москвы разгорелся скандал: столичные власти намеревались выделить совместному предприятию ВР и Шалвы Чигиринского *Petrocomplex* 16 дополнительных участков под строительство автозаправочных

комплексов в центре столицы. Бучу подняла Московская топливная ассоциация, объединяющая большинство автозаправщиков столицы, и вопрос был отложен.

Теперь же компании *Petrocomplex* достанется гораздо больший кусок. Причина в окончательном распределении акций в МНК, состоявшемся несколько дней назад. Неожиданно выяснилось, что за время поиска активов значительно возросли аппетиты московского правительства в отношении собственной доли в МНК. Первоначальный пакет в 25% Москву уже не устраивал — город потребовал половины. Но Шалва Чигиринский обиженной стороной себя не считает. По словам Эрнеста Бакирова, в результате окончательной оценки активов МНК международным аудитором, тот, чья доля будет признана недостаточной, внесет дополнительные активы. А Москва в качестве такого довеска уже готова внести порядка 200 мест для автостоянок, включая те, что были обещаны *Petrocomplex*. И в этом случае вопрос можно будет считать закрытым.

### *Вопросы*

1. Существует ли связь между выбором МНК стратегии развития и положением дел в отрасли? Ответ обоснуйте.
2. Какие группы влияния определяют выбор стратегии развития МНК?

## **12. КОФЕЙКУ НЕ ЖЕЛАЕТЕ?**

### *Стоит ли овчинка выделки?*

В самом начале перехода нашей страны к рыночным отношениям молодой коммерсант создал фирму образовательного профиля *Global Marketing*, которая занялась обучением таких же молодых предпринимателей азам рыночной экономики. Сначала количество клиентов было весьма значительно, а фактическая себестоимость образовательных услуг была весьма невелика. В течение первого года существования фирме удалось приобрести определенные основные фонды в виде оборудования офиса, закрепить за собой право аренды помещения, подобрать активный, рыночно ориентированный персонал и обучить его. Однако в дальнейшем произошло резкое усиление конкуренции на рынке образовательных услуг. Кроме того, простые сертификаты-справки коммерческой фирмы, хотя и с броским иностранным названием, перестали устраивать клиентов. Возникла необходимость лицензирования и государственной аттестации фирмы как образовательного учреждения, что оказалось сопряжено для нее с большими трудностями. Руководство фирмы приняло решение о ее репрофилировании.

Новой сферой приложения сил было решено выбрать рынок продуктов питания, в расчете на то, что здесь спрос является относительно постоянным, а доход — гарантированным. Один из преподавателей, сотрудничавших с фирмой, предложил ее дирекции обратить внимание на рынок кофе и принести некоторые данные.

Дирекция фирмы решила воспользоваться советом профессионала, а заодно применить только что полученные знания для анализа ситуации и принятия стратегического решения.

### *Данные анализа рынка*

Годовая фактическая емкость российского рынка кофе составила в 1992 г. в ценовом выражении около 50 млн. ам. долл. Статистика спроса на кофе, по данным фирмы «Ми-Сервис», выглядела при этом следующим образом: Башкирия, Беларусь, Дальний Восток, Забайкалье, Москва, Приуралье — по 5%, Республика Коми и Санкт-Петербург — по 10%, Центральная и Восточная Сибирь — по 15%, Юг России — 20%.

Стоимость молотого расфасованного кофе западноевропейского производства составляла для отечественных импортеров не ниже 10 тыс. ам. долл. за т., растворимого — 20 тыс. ам. долл., гранулированного — не менее 45 тыс. ам. долл. В процессе переработки в Западной Европе цена кофе вырастает в среднем в семь раз.

Негосударственный импорт кофе в нашу страну на 80% осуществлялся из стран Восточной Европы в целях экономии на фрахте. Средняя цена покупки растворимого и расфасованного в стеклянные банки кофе составляет в этом случае около 4 тыс. ам. долл. за т, а жареного кофе в зернах и в предпродажной упаковке (пластиковые пакеты по 3-5 кг) — в районе 2,2 тыс. ам. долл. за т.

Закупки зеленого (сырого) кофе в Германии, Венгрии, Польше, Чехии с последующей жаркой и фасовкой в Болгарии, Румынии или в европейской части Турции, где это обходится дешевле, оправданы в транспортном отношении, начиная с партии в 60 т (один вагон), и обходятся не менее чем в 100 тыс. ам. долл. за такую партию. Уровень прибыли в валюте — 100%.

Кофе-сырец можно приобрести в Африке по цене 500 ам. долл. за грамм, но фрахт судна с минимальной грузоподъемностью 500 т. обходится около 60 тыс. ам. долл. С учетом затрат на жарку и фасовку кофе в упомянутых странах для этого требуется первоначальный капитал на уровне 550 тыс. ам. долл. Прибыль — 150%.

Строительство в России линий по жарке кофе позволит сэкономить более 100 тыс. долл. в расчете на каждые 500 т. кофе. Бывшая в употреблении импортная линия, способная переработать 500 т. сырца в месяц, стоит около 100—150 тыс. ам. долл.

#### *Дополнительная информация*

В одной из своих зарубежных поездок генеральный директор фирмы познакомился с экспертными оценками и прогнозом развития кофейного рынка стран Восточной Европы.

По данным немецкой фирмы *Darboven*, перспективы кофейного рынка стран Восточной Европы были оценены как весьма многообещающие. В Польше, например, как показали эксперты, потребление кофе должно было вырасти с 1 млн. мешков в 1992 г. до 2,2 млн. мешков в 2005 г. Эти показатели отражают рост потребления в расчете на одного человека, достигший 3,5 кг в год и сравнявшийся с западным уровнем. При этом объемы импорта кофе в отчетном году составили 1,3 млн. мешков, что на 34% выше, чем в предыдущем 1992 г.

Обнаруженные тенденции, по мнению экспертов *Darboven*, могут несколько успокоить кофейную индустрию, озабоченную тем, что текущие высокие цены на кофе в потенциале способны серьезно ограничить его потребление на рынках как развитых, так и развивающихся стран. Кофе считается относительно дорогим продуктом в Восточной Европе, так как зарплата здесь гораздо ниже, чем в странах Западной Европы. Однако в *Darboven* предвидят рост потребления по мере сокращения безработицы. Здесь считают, что потребление кофе в республиках бывшего Советского Союза с 1989 г. удвоилось и достигло 0,5 кг на человека.

#### *Вопросы и задания*

1. Насколько оправдано желание дирекции репрофилировать фирму?
2. Оцените текущую фактическую емкость отечественного рынка кофе в тоннах. Для упрощения расчетов рекомендуется принять, что весь его импорт — негосударственный, закупки растворимого и жареного кофе равны между собой, а закупками кофе-сырца можно пренебречь. С какой точностью можно рассчитать емкость рынка?
3. Нехватка какой информации мешает точно определить емкость рынка в тоннах?
4. В какую сторону может измениться емкость рынка при закупках кофе-сырца и жареного на российских предприятиях? При каком дополнительном условии это изменение станет реальностью?
5. Каковы финансовые аргументы в пользу принятия решения о переработке кофе в России?
6. Каковы могут быть первые шаги отечественного предпринимателя на кофейном рынке, если исходить из принципа их наибольшей экономичности? Каковы оптимальные масштабы потребного в кофейном бизнесе капитала и сколько его оборотов необходимо совершить для налаживания переработки кофе в России?

7. Определите, какова может быть рыночная роль данной фирмы с учетом выявленных масштабов ее деятельности на российском рынке. Что в этой связи необходимо сделать, готовясь к созданию собственного производства по переработке кофе?

### **13. РАЙОННЫЙ СОВЕТ «БЕНЕРИ»**

Районный совет — орган местной власти, под юрисдикцией которого находится около 250 тыс. человек, обслуживался инженерным управлением. В 1988—1989 гг. в совете произошло несколько структурных изменений, но главный инженер по-прежнему отвечал за дорожную и за канализационную сеть, освещение улиц, уборку территории и т.п., а также за деятельность небольшой рабочей группы, которая поддерживала 2500 зданий, стоящих на балансе совета в надлежащем состоянии.

В 1991 г. главный инженер досрочно ушел в отставку. Из первоначальной организации были сформированы три отдельных управления: техническая служба, служба защиты окружающей среды и дирекция. Работой этих управлений руководил Джордж Уолш, который имел большой опыт работы в строительстве. Служба защиты окружающей среды и дирекция сформировали в управленческой структуре сторону «подрядчика». Техническая служба — сторону «клиента».

Старое инженерное управление не пыталось добиться подряда на общие строительные работы по проекту и под контролем архитектора совета. Работники совета считали, что эта работа должна быть оставлена местным строительным компаниям-подрядчикам.

Соответственно, персонал в подразделении ремонта и обслуживания перебрасывал заказы от управляющего по работе с жилым фондом в текущую программу по ремонту, которая из года в год мало менялась.

Воздействие на новую дирекцию со стороны конкурентных заказов было почти что катастрофой. Рабочая группа совета выиграла заказ с минимальным преимуществом, и то в основном потому, что в это время в частном секторе имелся большой объем заказов. Дирекция была убеждена, что через три года, когда активность организации будет вновь разрекламирована, она намного улучшит свое состояние.

Для выяснения обстановки дирекция заключила контракт с компанией, дающей консультации по вопросам управления. Полученная в результате изучения информация сводилась к следующим показателям.

Работа подразделения по ремонту и обслуживанию привязывалась к системам участия в прибылях и выплатам за сверхурочные. Это приводило к высоким почасовым ставкам и делало подразделение неконкурентоспособным.

В результате политики правительства, ориентированной на продажу муниципальных домов, количество жилищ, затрагиваемых программой ремонта и обслуживания, уменьшилось почти на 30%, однако количество персонала возросло на 20%.

Накладные расходы по содержанию определенного количества складов совета, были достаточно значительны. В процессе пересмотра управленческой структуры в 1986 г. были централизованы система административного персонала и финансовые системы. Результатом этого стала еще большая доля операционных расходов подразделения по ремонту и обслуживанию.

Каналы принятия решений на уровне совета были запутаны, так как каждый из трех важнейших комитетов имел свою собственную систему управления.

Совет согласился с выводами консультантов управления. Было проведено перераспределение сфер ответственности комитета. Дирекция была перераспределена и сформировано совершенно независимое подразделение строительных работ. Оно было подотчетно комитету, в который входило небольшое количество старших работников совета. Совету удалось нанять на работу опытного управляющего Тома Хенкса, который возглавил этот комитет.

### *Вопросы*

1. С какими проблемами предстоит бороться организации, которая старается перейти от медлительной, бюрократической организации к организации, которая имеет дело с рыночной конкуренцией?

2. Если бы Вы были на месте Тома, какие бы изменения рекоцендовали и как бы реализовали их?

## 14. ОАО «АМЕТ»

### **Исходное состояние предприятия**

#### *Маленький патриарх российской металлургии*

Аша — город, в котором находится описываемый нами Ашинский металлургический завод («АМЕТ»), расположен в красивом, но удаленном месте между Уфой (120 км) и Челябинском (400 км). Аша является классическим примером того, что в постсоветское время получило название «моногорода». Градообразующее для этого города предприятие — Ашинский металлургический комбинат («АМЕТ») — было основано более ста лет назад в далеком 1898 г. Предприимчивые братья Балашовы, предчувствуя грядущую капиталистическую индустриализацию России, построили завод для производства чугуна.

Сейчас трудно сказать, что послужило причиной выбора места для его строительства. Здесь, видимо, сказались и экспансия России на восток, и способствующая этому транспортная инфраструктура: завод был построен как раз в конце железнодорожного тракта, тянувшегося из Центральной России. Наличие огромного количества лесов (территория региона на 80% покрыта лесом) было еще одним фактором, повлиявшим на выбор места. В то время, как известно, для выплавки чугуна применялся древесный уголь. Но, скорее всего, определяющим было наличие богатого в то время Бакальского месторождения железной руды.

В 1898 г. была установлена первая доменная печь. Растущая потребность России в железе обусловила строительство второй домны в 1907 г., а 1909 г. принес дальнейшее расширение предприятия, которое пополнилось мартеновской печью. С ростом предприятия росло и население поселка, достигшее к началу 1917 г. размеров среднего российского провинциального города. Революция 1917г. принесла смену собственности и первого «красного» директора, не изменив профиля предприятия.

Последующие годы, вплоть до распада СССР, были периодом роста производственных мощностей, объемов производства, внедрения новых технологий (в 1952 г. был введен в строй прокатный цех № 1 по производству листа из углеродистой стали, осуществлено строительство новой мартеновской печи, а в 1959 г. в строй был введен и прокатный цех № 2).

Расширение металлургического производства шло в рамках тогдашней концепции градостроительства: город создается для предприятия и его бесперебойного функционирования, а предприятие, в свою очередь, создает городскую инфраструктуру, чистит, кормит, развлекает, обогревает и отапливает. С последней из задач градообразующего предприятия ситуация в итоге сложилась так, что на все 100% тепло, используемое горожанами, производилось и производится на предприятии.

Самым крупным социальным достижением завода до недавнего времени был огромный социально-бытовой комплекс, включающий в себя четыре детских сада, Дворец культуры, Дворец спорта, два жилых дома, четыре магазина, где продавались продукты и одежда, производство колбасных изделий, молочных продуктов, пива, подсобное хозяйство, поликлиники для рабочих и два санатория. Около четверти всех сотрудников завода в настоящее время заняты именно в этой разветвленной социальной сфере. К середине 1999 г. «АМЕТ» являлся основным местом работы для 4400 работников из 18 тыс. работоспособного населения города. (Общее население города на 1998 г. — 38 тыс. чел.)

Среди других работодателей можно назвать предприятие по производству электрического оборудования для бытовых нужд (900 работников), древесно-химическое предприятие (1200) и лесопильню (300).

Подобная ситуация, когда город полностью или во многом зависит от одного завода, в России довольно стандартна. Особенно это типично для городов, призванных обеспечивать функционирование металлургических заводов и имеющих численность населения менее 100 тыс. чел. Вместе с тем в России есть немало и более крупных городов, также сильно зависящих от находящихся на их территории металлургических заводов (табл. 27).

Таблица 27

**Города с населением менее 100 тыс. жителей,  
ПОЛНОСТЬЮ  
или частично зависящие от металлургического предприятия**

Полная зависимость	Частичная зависимость
Белорецк Петровск-Забайкальский Омитинск Костомукша Алапаевск Аша Красный Сулин	Новокузнецк Липецк Магнитогорск Нижний Тагил Череповец Старый Оскол Электросталь

В условиях экономики централизованного планирования подобная зависимость города от предприятия не являлась чем-то, что могло бы дать повод для беспокойства. Связанные общим народно-хозяйственным планом, города-предприятия были частью производственной мозаики централизованной экономики бывшего СССР, а градообразующие предприятия были, согласно расхожему клише советского времени, «уверены в завтрашнем дне».

Начало экономических реформ 1992—1993 гг. и распад СССР в одночасье сломали устоявшуюся структуру управления страной. Удар, который приняли на себя предприятия, лишившиеся привычной защиты в лице органов планирования и материально-технического снабжения, был особенно болезненным для градообразующих предприятий, одним из которых был «АМЕТ».

Традиционные поставщики и потребители оказались в других странах, отделенных таможенными барьерами, вдобавок распад Совета Экономической Взаимопомощи (СЭВ) лишил «АМЕТ» и рынков сбыта в Восточной Европе. Резкое сокращение военных заказов в связи с отказом от военной доктрины бывшего СССР оставило невостребованными еще 20% мощностей завода.

Подстраиваясь под новые условия, предприятие было вынуждено преобразоваться в акционерное общество холдингового типа, выбрав так называемый второй способ приватизации. В итоге структура акционерного капитала «АМЕТ» сегодня приобрела следующий вид (табл. 28).

Таблица 28

**Структура собственности «АМЕТ» в 1999 г.  
(государство акциями не владеет)**

Держатели акций	% общего числа акций

Внешние акционеры	31,26
Председатель Совета директоров	0,04
Другие члены Совета директоров	0,16
Генеральный директор	0,04
Трудовой коллектив	68,50
Всего акций предприятия	100,00

Сложившаяся на сегодняшний день структура акционерного капитала позволяет руководству завода принимать независимые стратегические решения.

*Главные направления деятельности завода*

В современной деятельности «АМЕТ» можно выделить пять направлений. Это производство:

- стали и проката;
- аморфных металлов;
- товаров народного потребления (кастрюли, столовые приборы и термосы);
- электро- и теплоэнергии для нужд завода и города;
- молока и мяса, содержание четырех магазинов, санатория, поликлиники, культурного и спортивного центра, детского сада.

При этом эффективность производства по всем перечисленным выше направлениям существенно различается.

*1. Сталь и прокат.* Производство стали и проката сконцентрировано на заводе в четырех цехах. Это мартеновский цех и листопрокатные цехи № 1, № 2 и № 3.

Производство стали мартеновским способом и проката в листопрокатном цехе № 1 имеет присущую ему низкую производительность и соответствующий выпуск продукции. Так, результативность использования сырья в мартеновском процессе составляет около 89%, а на прокатном стане № 1 — около 75%, что поддерживает общий выпуск приблизительно на уровне 67%, в то время как более современная технология выплавки стали дает не менее 91%.

Юрий Ловягин, старейший работник, в прошлом главный технолог завода, вспоминает: «Я помню, как мы гордились тем, что имели мартеновское производство, а сейчас подобные технологии используются только у нас, да еще, как я читал, в Китае».

В 2001 г. перед заводом со всей остротой встанет проблема будущего мартеновского производства. Дело в том, что истекает нормативный срок эксплуатации печей и нужно будет или строить новые, или закрывать мартеновское производство. В пользу последнего варианта говорит и все усиливающаяся конкуренция со стороны таких гигантов российской металлургии, как Череповецкий, НовOLIпецкий и Магнитогорский металлургические комбинаты.

Антидемпинговая политика США привела в 1998—1999 гг. к ограничениям на продажу российской стали на американском рынке. Эти меры коснулись практически всех металлургических заводов России. Сталь, раньше направляемая на экспорт, сейчас идет на внутренний рынок, увеличивая и без того сильную конкуренцию.

Вместе с тем мартеновский цех и листопрокатный цех № 1 составляют основу завода (более 80% реализации). Более 2000 работников из 4483 работающих на заводе заняты в мартеновском производстве.

Закрытие его без создания альтернативных служб или производств означало бы, по словам Александра Моисеева, технического директора завода, конец не только завода, но и города, так как эти понятия неотделимы.

Как отмечается в одном из внутренних документов компании: «Прекращение этих производств должно происходить естественным путем по мере исчерпания технических и экономических возможностей их Сохранения, ибо сегодня это основа существования завода и города».

Перед прокатными цехами № 2 и № 3 тоже стоят серьезнейшие проблемы. Например, в свое время на территории завода был построен прокатный стан № 2, рассчитанный на выпуск проката дорогостоящей жаростойкой и нержавеющей стали. Заготовки для этого производства регулярно поступали из Челябинска и Златоуста, а высококачественная сталь уходила на оборонные заказы. На пике своей производительности стан выпускал более 21 тыс. т. С началом реформ и распадом СССР разрушились наработанные связи, появились сложности с заготовкой сырья. Остановились и многие предприятия — потребители листа.

Чтобы прокатный стан не простаивал, на нем приспособились прокатывать углеродистую сталь, поступающую со стана № 1. Таким образом, стан осуществляет технологический процесс, для которого он не создан. Цех производит небольшие листы, часто с использованием более одного технологического цикла, тогда как, по словам английского эксперта Пола Рича, более современный завод производил бы такие листы из рулона за один цикл и почти на непрерывной основе.

Несмотря на то что лом покупается за две трети или даже половину международной цены и что затраты на оплату труда по международным меркам относительно низки, недостатки технологии таковы, что стоимость производимого листа углеродистой стали до августа 1998 г. была примерно на 40% выше цен на международных рынках. Стан продолжает работать с прибылью, поскольку большая часть его продукции продается по бартеру по ценам, превышающим не только издержки, но и цену поставки при немедленной оплате. Хотя это создает большую «бумажную» прибыль, но не приносит заводу реальных денег.

Наличие рынка сбыта дает этому производству определенную надежду в близком будущем. Вместе с тем существует опасение, что продукция будет неконкурентоспособной из-за расположения самого завода и, соответственно, высоких транспортных расходов как на доставку сырья на завод, так и на поставки готовой продукции.

Похожая ситуация сложилась и на прокатном стане № 3. Построенный для военных нужд, цех производил только одну операцию с прокатом, поставляемым из Липецка. Развал СССР и сокращение военных расходов также оставили производство без заказов и без заготовок, хотя он все еще производит небольшое количество трансформаторной стали и элементы для телевизионных кинескопов.

Заводские маркетинговые исследования позволяют предположить, что существует возможность, хотя и ограниченная, производить стальную ленту для американского рынка. Первая партия ленты была успешно реализована в начале 1999 г., что открывает некоторые перспективы.

По словам Юрия Ловягина: «Самой главной нашей проблемой является низкая производительность труда, одно из следствий которой — избыточное количество рабочих мест на производстве. Огромное количество людей у нас занято на вспомогательном производстве. На одного работающего в основном производстве приходится один работник во вспомогательном. Оборудование — в массе своей устаревшее и часто соседствует с относительно новым».

*2. Аморфные металлы.* В начале 80-х годов на основе цеха № 3 завод начал производство аморфных металлов, получивших огромное распространение в электротехнике. Идея начать производство аморфных материалов могла бы быть поистине революционной и обеспечить заводу лидирующее положение в стране, тем более что до настоящего времени он является единственным в стране заводом, выпускающим аморфную ленту. Проблема оказалась в том, что производство значительно опередило потребность экономики в аморфных материалах. Отечественная электротехническая промышленность не готова использовать эти сплавы в объемах, производимых на «АМЕТ». Резкое падение военного производства еще больше сузило внутренний рынок потребителей.

В настоящее время большинство производимой продукции идет на экспорт — в основном в Южную Корею и США.

3. *Товары народного потребления.* Для «АМЕТ» 1972 г. ознаменовал начало выпуска потребительских товаров. Это было вызвано, во-первых, необходимостью производства товаров народного потребления в связи с их недостатком на рынке, во-вторых, наличием на заводе отходов прокатного производства из нержавеющей стали.

Так или иначе, на «АМЕТ» стало развиваться «не основное производство». В короткие сроки было налажено производство столовых приборов, кастрюль, а также термосов. О динамике развития производства говорит тот факт, что если в 1987 г. цех столовых приборов производил только четыре стандартных комплекта, то в 1999 г. — уже более 140 артикулов. Цех также освоил выпуск нескольких видов столовых наборов: от дешевых до подарочных, в красивой деревянной упаковке.

Наличие собственного транспорта, активно работающего отдела сбыта и возможности продавать продукцию через заводские магазины позволили цеху активно расширить географию продаж: от Красноярска на востоке страны до границы с Белоруссией на западе.

В настоящее время цех по производству столовых приборов является третьим в стране по объему выпускаемой продукции, производя около 3,2 млн. столовых приборов в год и уступая только специализированным заводам в Павлове-на-Оке (Нижегородская область) и Нытве (Пермская область).

Предпринимавшиеся в начале 90-х годов попытки выйти с этой продукцией на международный рынок были неудачными и после ознакомительной поездки менеджеров предприятия в Германию были оставлены совсем. По их словам: «У нас нет никаких шансов пробиться туда (за границу. — *Прим. автора*). У нас нет необходимого оборудования, металла, упаковки, в то время как наш внутренний рынок такой огромный, что его нужно осваивать и осваивать».

Производство для внутреннего рынка тоже осуществляется не без проблем. Примерно 15% сырья обеспечивается металлом с завода, а недостающий металл приходится закупать на стороне. Много импортируется через посредников, работающих в основном со Швецией и Испанией. Проблема сырья — одна из острейших в цеху. Так, летом 1998 г. цех вынужден был даже отправить своих работников в неоплачиваемый двухмесячный отпуск.

Оборудование в цеху не менялось со времени открытия производства, хотя в целом его технический уровень позволяет производить продукцию с требуемыми российским рынком характеристиками. Гордостью цеха является оборудование немецкой марки «Ципман», еще производства ГДР. В конце 80-х годов по японской технологии было налажено производство термосов.

В целом на производство товаров широкого потребления приходится в денежном выражении 20% от всего объема продукции, выпускаемой «АМЕТ».

*Что в будущем?*

Для того чтобы понять, есть ли будущее у завода в нынешней ситуации, необходимо посмотреть на положение в российской металлургической промышленности в целом.

По прогнозам Комитета по металлургии, фирм *Roland Berger* и *Saufre Conseil*, в 2005 г. потребление проката в России составит 35—50 млн. т., что также ниже имеющихся мощностей и достигнутого в 1988 г. уровня производства (чугун — 61,4 млн. т., сталь — 82,6 млн. т., прокат готовый — 73,3 млн. т.).

Если в западных и развивающихся странах в последние десятилетия происходила структурная перестройка черной металлургии, сопровождавшаяся сокращением мощностей за счет улучшения их технологической структуры, то в бывшем СССР и в том числе в России в это время события развивались совершенно иным образом. Происходило наращивание производственных мощностей и объемов производства при сохранении

большого количества морально устаревших и физически изношенных цехов и агрегатов. Это означает, что, скорее всего, в ближайшей перспективе и в России будет происходить:

- сокращение производственных мощностей и приведение их в соответствие с реальными потребностями рынка;
- ликвидация части металлургических заводов и цехов;
- уменьшение численности персонала;
- повышение конкурентоспособности производств, остающихся в эксплуатации, на основе их модернизации.

Можно с большой степенью вероятности предположить, что этот процесс ликвидации затронет в первую очередь старые цеха и заводы, особенно малые, тогда как крупные металлургические заводы сумеют, в том числе при поддержке государства, получить инвестиции с целью проведения на них структурной перестройки и приведения их в состояние, при котором они будут конкурентоспособными на внутреннем и мировом рынке с позиций ассортимента, качества продукции и затрат на ее производство.

Что касается «АМЕТ», то создание здесь новых мощностей по производству стали и толстолистового проката взамен существующего мартеновского цеха и листопрокатного цеха № 1 «не вписывается» в стратегию развития металлургии России и Челябинской области: в России и области имеются избыточные мощности по производству стали и листового проката и уже начата реконструкция сталеплавильных производств области (ММК, ЧМК, ЗМЗ).

Кроме того, создание современного сталеплавильного производства, как показали расчеты по бизнес-плану, сделанные французскими консультантами, потребует больших капитальных затрат не только на основное производство (электропечь), но и на инфраструктуру (линии энергоснабжения, производство аргона, кислорода, подготовка лома, подготовка персонала и т.д.). При этом отыскать источники финансирования капитальных вложений в «АМЕТ» в настоящее время практически невозможно.

*Что же делать?*

Собственный анализ, сделанный руководством предприятия, заключения консалтинговых фирм *Roland Berger* и *Saufre Conseil*, работавших в 1996 г. в рамках программы Tacis, подвели «АМЕТ» к выводу, что мартеновский цех и листопрокатный цех № 1, которые, как было отмечено ранее, составляют основу завода и города, нужно выводить из эксплуатации или, попросту говоря, закрывать.

Листопрокатные цехи № 3 и № 2 должны быть сохранены и постепенно реконструированы для выпуска продукции, имеющей спрос на рынке. Производство аморфных материалов следует, по мнению руководства, сохранить на существующем уровне и развивать по мере развития рынка.

Производство товаров широкого потребления сохраняется и развивается с целью обеспечения потребностей областного и российского рынков по количеству и качеству.

Необходимость закрытия основных мощностей завода становилась все более очевидной. Но проблема заключалась в том, что было совсем не ясно, что же делать с высвобождающимися из основного и вспомогательного производства людьми? Одно вырисовывалось все яснее. Как отметил в одной из бесед генеральный директор завода: «Хотим мы этого или не хотим — производство необходимо диверсифицировать. Время работает против нас».

*Вопросы и задания*

1. В чем состоят сильные и слабые стороны данного предприятия?
2. Какую стратегию развития можно порекомендовать руководству предприятия?
3. Диверсификация производства — плюс или минус для потенциального инвестора?
4. Какие угрозы существуют на пути реализации Вашего плана развития предприятия; какие меры можно принять, чтобы их избежать?
5. С чего бы Вы, будучи консультантом, начали работу с данным предприятием?

## Услуги консультантов

В 1998 г. «АМЕТ» был выбран для участия в программе Тасис-ТЕРФ. В соответствии с практикой, активно используемой английской консультативной фирмой *IMC Consulting Ltd.*, для реализации проекта была создана группа, в которую вошли представители завода, российские консультанты из фирмы «Группа ЦентрИнвест» и специалисты *IMC*. После кропотливого анализа рынков, логистики операций и финансовой состоятельности производства консультанты *IMC* пришли к тому же выводу, что и предыдущие консультанты, — «производство стали мартеновским способом не имеет будущего».

Руководство «АМЕТ», признавая, что мартеновский процесс производства стали является устаревшим и неконкурентоспособным, попросило содействия в разработке способов деятельности, которые позволили бы в будущем максимально безболезненно провести закрытие нерентабельных цехов и обеспечить высвободившийся персонал работой.

Анализируя этот запрос, Джон Бакаррак, директор консалтинговой фирмы *IMC*, подчеркивает, что успех в создании альтернативных производств и рабочих мест зависит, прежде всего, от трех важнейших факторов:

- организации среды, в которой новые производства могли бы развиваться и процветать;
- тщательного и кропотливого анализа потенциальных рынков, цен и издержек производства;
- предпринимательского отношения со стороны руководства.

Именно эта позиция была заложена в основу возможных, по мнению консультантов, сценариев будущего развития «АМЕТ».

### *Сценарии закрытия*

При отсутствии твердых планов закрытия производства *IMC* разработала два альтернативных сценария для будущих перспектив завода.

1. При первом производство стали продолжается в течение всего периода (1999—2005 гг.). Этот вариант является идеальным.

2. При втором производство стали прекращается и мартеновский процесс и прокатный стан № 1 закрываются в конце 2002 г.

По расчетам, при реализации этих двух сценариев необходимо создание 2000 новых рабочих мест — не просто мест занятости, как это часто бывает в дотируемых государством программах, а рабочих мест, которые бы были прибыльными.

Общим для обоих сценариев является допущение (особо подчеркиваемое *IMC* как чрезвычайно важное), что в будущем не будут приниматься новые работники для замещения работников, уходящих на пенсию или увольняющихся с завода по другим причинам. По расчетам *IMC*, сочетание политики воздержания от найма работников и естественной убыли их числа с течением времени значительно снизит уровень занятости. *IMC* предположила естественное снижение занятости около 5% в год. В итоге, по оценке *IMC*, при проведении такой политики занятости количество работников снизится приблизительно на 1100 чел. между 1998 и 2005 гг. и составит 2700 против прежнего количества 3800 чел. (исключая работников социальной сферы).

*IMC* считает, что после закрытия мартеновского производства и прокатного цеха №1 в декабре 2002 г. будет снижена потребность в рабочей силе еще на 1000 работников. Это число включает как работающих в рассматриваемых цехах (в настоящее время около 660 работников, но это число снизится к концу 2002 г. примерно до 510 чел. вследствие естественной убыли), так и тех, кто производит вспомогательные работы в других местах завода. По оценке *IMC*, для «АМЕТ» существует приблизительное соотношение 1:1 между основными и вспомогательными работниками и соответственно около 500 чел.

вспомогательного персонала (в дополнение к сокращенным основным работникам) станут лишними при прекращении производства стали.

Ниже показаны эти два сценария занятости (табл. 29).

Таблица 29

Количество работников «АМЕТ», исключая социальную сферу (чел.)

Годы	Сценарий 1	Сценарий 2
1998	3777	3777
1999	3589	3589
2000	3413	3413
2001	3248	3248
2002	3093	3093
2003	2947	1947
2004	2810	1809
2005	2681	1680

При вычислении влияния на показатели завода первого сценария фирма *ИМС* предположила, что сокращение персонала не оказывает влияния на уровни выпуска продукции и, соответственно, имеет место значительное увеличение производительности по мере сокращения персонала. Это допущение основывается на том, что в настоящее время существует значительный избыток рабочей силы, который можно сократить без ущерба для выпуска заводом продукции.

По той же причине во втором сценарии не предполагается уменьшение выпуска между 1999 и 2002 гг., однако выпуск продукции будет снижаться после закрытия сталелитейного производства, начиная с 2003 г.

Сокращение персонала по первому сценарию, убеждены английские консультанты, нетрудно осуществить при условии, что оно явится результатом естественного снижения занятости и также должно привести к сокращению расходов на зарплату, что неизбежно улучшит финансовые показатели завода. Однако закрытие сталелитейного производства, включенное во второй сценарий в конце 2002 г. приведет к уменьшению возможностей для обеспечения персонала работой, но руководство предприятия против увольнения работников. Следовательно, по мнению *ИМС*, целью для руководства компании должно являться создание как можно большего количества новых прибыльных рабочих мест с настоящего момента до года закрытия производства, чтобы избежать или свести к минимуму вынужденное сокращение персонала и социальные издержки безработицы.

Фирма *ИМС* разработала планы создания рабочих мест и финансовую оценку этих планов, которые соответственно применяются к двум описанным выше вариантам сокращения персонала. По мнению *ИМС*, эти два сценария являются не альтернативными вариантами, из которых компания может выбирать, а возможными альтернативными последствиями реализации обстоятельств, на которые компания в основном повлиять не может.

Первый сценарий предполагает, что производство стали может продолжаться до 2005 г. и компанию не «выдавливают» из сталелитейного бизнеса конкуренты. Второй сценарий предполагает, что компания будет вынуждена прекратить производство стали вследствие потери рынков, хотя и не ранее 2003 г.

*ИМС* настоятельно рекомендует компании разрабатывать свои планы, имея в виду, что производство стали будет прекращено и создание прибыльных рабочих мест должно начинаться уже сейчас, чтобы завод был жизнеспособен в будущем. Однако ясно, что главной задачей будет создание достаточного числа рабочих мест, чтобы избежать вынужденного сокращения персонала в 2003 г. и даже раньше, если производство стали будет прекращено до того времени.

*Рекомендации по прокатным станам № 2—3.* Прокатный стан № 2 технически рассчитан на прокат жаростойкой и нержавеющей стали. Как было указано выше, в настоящее время на нем прокатывают углеродистую сталь, поступающую со стана № 1, т.е. осуществляют процесс, для которого стан не приспособлен.

Консультанты не считают, что стан № 2 сможет вернуться к производству продукции для прежних рынков, поскольку, даже если произойдет повышение рыночного спроса, поставки сырья (нержавеющей стали) могут быть обеспечены только по международным рыночным ценам и за «живые» деньги. Однако средств для таких закупок нет, и продукция будет все-таки неконкурентоспособной ввиду удаленного (по отношению к основным рынкам сырья и конечной продукции) расположения завода «АМЕТ» и высоких транспортных расходов как на доставку сырья на завод, так и на поставки готовой продукции.

В соответствии с этим *ИМС* считает, что на стане следует продолжать производство листа из углеродистой стали, если рынок для этой продукции будет сохраняться. Это производство может продолжаться в течение периода 1999—2005 гг. примерно на сегодняшнем уровне (что, по прогнозу на 1998 г., принесет прибыль около 12 млн. руб.).

Спрос на традиционную продукцию (такую, как трансформаторная сталь и элементы телевизионных кинескопов) прокатного стана № 3 снизился, и в настоящее время компания исследует возможность производства стальной ленты для американского рынка. На текущий момент стан приносит убытки. Фирма *ИМС* предположила, что в будущем показатели этого стана несколько улучшатся по сравнению с теперешними, чему будет способствовать снижение расходов на оплату труда и на вспомогательные службы вследствие сокращения занятого там персонала.

Как считает *ИМС*, необходимо достичь более высокой производительности, чтобы избежать убытков на обоих станах. Персонал будет сокращен на обоих станах без отрицательных последствий для производства (табл. 30).

*Таблица 30*

Прогноз численности персонала: прокатные станы № 2 и № 3 (чел.)

Годы	Стан № 2	Стан № 3	Всего
1998	298	153	451
1999	280	144	424
2000	263	135	398
2001	247	127	374
2002	232	119	351
2003	218	112	330
2004	204	105	309
2005	192	98	290

Это предполагает повышение производительности труда на 36% в течение семилетнего периода, в соответствии с прогнозом, основанным на предположении, что в настоящее время на обоих станах имеется значительный избыток рабочей силы. Руководству компании нужно будет разработать план обеспечения этого повышения производительности и создать такое положение, при котором естественное сокращение занятости даст возможность уменьшить расходы на оплату труда, но не приведет к потере основных квалифицированных работников.

Вторая группа основных рекомендаций *ИМС* затрагивает вопросы, связанные с реорганизацией системы управления структуры компании.

*ИМС* считает, что сложившаяся за более чем столетнюю историю завода организационная структура не является оптимальной. Новые требования, выдвигаемые рынком и сложившимся экономическим окружением, отодвигают производство стали с

привычных приоритетных позиций, выводя на первый план производство товаров народного потребления. В связи с этим *ИМС* была предложена новая структура управления заводом. Английские консультанты считают, что необходимо создать новую должность директора, который бы полностью отвечал за диверсификацию и развитие такого «неосновного» производства, способствуя преобразованию последнего в главную сферу деятельности компании.

*ИМС* рекомендует разделить хозяйственную деятельность «АМЕТ» на три подразделения:

- 1 — металлургическое производство;
- 2 — производство товаров народного потребления;
- 3 — подразделение социальной сферы.

Каждое из подразделений при этом должно иметь своего директора, подчиняющегося генеральному директору. Все эти подразделения должны быть достаточно автономны и укомплектованы всеми службами, необходимыми для независимого функционирования.

Вспомогательные службы следует перестроить, и каждая из них должна входить в состав одного из новых подразделений. Там, где возможно, соответствующие вспомогательные службы следует закрыть; а их штат перевести в новые подразделения. До реализации перестройки вспомогательных служб нужно провести анализ услуг, предоставляемых этими службами различным составляющим компании.

После принятия руководством вышеприведенных рекомендаций следует подготовить и реализовать новую структуру компании, которая способствовала бы достижению оптимальной прибыльности, внедрению корпоративного протекционизма и минимизации налогооблагаемой базы компании.

Третья группа основных рекомендаций *ИМС* затрагивает вопросы, относящиеся к определению других видов деятельности, не связанных с основным, и разработке соответствующих проектов.

Создание новых реальных рабочих мест в Аше жизненно необходимо, если реструктуризация металлургического завода будет продолжаться. Уже работающие подразделения по производству термосов, столовых приборов и прочей продукции дают основания считать создание таких новых рабочих мест в рамках «АМЕТ» удачным опытом по развитию новых производств. Сложившиеся неосновные производства достаточно независимы от головного предприятия и работают на совершенно иных рынках.

Сценарии реструктуризации металлургического завода предполагают, что в течение планового периода придется сократить около 1000 рабочих мест в результате закрытия производств, что невозможно за счет естественного сокращения численности рабочей силы. Соответственно будет необходимо создать такое же количество новых рабочих мест. Эти рабочие места можно подразделить на следующие категории:

- рабочие места, созданные за счет расширения уже сложившихся неосновных производств (о чём говорилось выше);
- рабочие места, созданные за счет сотрудничества с муниципалитетом;
- рабочие места, созданные за счет развития новых видов неосновной деятельности.

Задача создания 1000 новых реальных рабочих мест в сложившейся макроэкономической обстановке, при отсутствии финансирования и с учетом географического положения, чрезвычайно сложна. При подготовке основных положений проектов для директоров «АМЕТ» *ИМС* следовала общей методологии, в основе которой лежит попытка сбалансировать два фактора: потенциал рынка и потенциал производства продукции (услуг), имеющийся на заводе.

«Мозговые штурмы» не дали сколь бы то ни было значительных идей по созданию новых производств. Это неудивительно, поскольку зачастую трудно переключиться с хорошо известных операций основных производств на новые и неизвестные области.

Столкнувшись с недостатком новых идей у работников завода, *ИМС* подготовила собственный перечень (включая несколько очень хороших идей, высказанных самими работниками завода) потенциально возможных производств.

Вполне понятно, что руководство завода хотело бы видеть существующие мощности (здания, оборудование) задействованными в развитии новых производств, чтобы уменьшить, насколько возможно, первоначальные капиталовложения, и консультанты постарались наметить коммерческие проекты, реализация которых обеспечивала бы использование существующих мощностей «АМЕТ». К их числу относится создание металлоцентра.

Географически «АМЕТ» расположен не идеально, находясь относительно далеко от крупных центров потребления. Само производство не генерирует свободных денежных средств, а собственники «АМЕТ» не имеют очевидного доступа к инвестициям. Основное преимущество предприятия — хорошо подготовленная рабочая сила и (что касается конкурентоспособности на международном рынке) относительно низкая заработная плата.

Проекты, представленные в табл. 31, разумнее всего осуществлять через формирование новых компаний, а в некоторых случаях — через привлечение иностранных инвестиций. Консультанты *ИМС* провели опрос среди местных бизнесменов и предпринимателей и выявили ряд потенциальных партнеров.

Таблица 31

Новые рабочие места и капиталовложения

Производства на базе «АМЕТ»	Раб. места, мин. (чел.)	Раб. места, макс. (чел.)	Мин. (тыс. р.)	Макс. (тыс. р.)
<b>Мебельная фурнитура</b>	4	6	60	90
Декоративные металлоизделия	5	10	75	150
Игрушки и другие изделия из пластмассы	30	50	225	375
Сборные металлоконструкции	50	70	700	1080
Железные двери, ограждения и т.д.	10	20	200	400
Гаражи, домики, каркасы, шлакоблоки	55	80	720	1065
<b>Обогреватели</b>	10	15	60	90
<b>Изделия из древесины</b>	100	150	700	1000
<b>Металлобаза</b>	100	150	100	250
Всего	364	551	2840	4500

Прогнозирование потенциальной жизнеспособности рынков не относится к точным наукам, и успех предприятия в основном будет зависеть от способностей руководства и персонала, закрепленного за новыми предприятиями. *ИМС* подчеркивает, что этот перечень потенциально возможных новых производств не является исчерпывающим и включает в себе только указание на возможности.

Совокупное число новых рабочих мест, создаваемое этими новыми неосновными производствами, как показали расчеты, составит 450 человек за период с 1999 по 2005 г. *ИМС* считает, что это задача трудная, но выполнимая.

Четвертым важным моментом рекомендаций *ИМС* является указание необходимости совместной работы завода с администрацией города. Создание новых рабочих мест в

городе должно являться важной частью программы совместной деятельности завода и городской администрации. С помощью *ИМС* в 1999 г. в городе предполагается создание центра помощи малому бизнесу. Мэр города Аша пообещал выделить одного человека на год с целью руководства центром. Подобное согласие было также дано заводом. *ИМС* в свою очередь будет осуществлять помощь в обучении этих двух руководителей центра и общее консультирование. В табл. 32 приведены предлагаемые консультантами возможности создания рабочих мест.

Таблица 32

### Возможность создания новых рабочих мест

В «АМЕТ»	Вне «АМЕТ»
Расширение существующих неосновных видов деятельности (НВД) Развитие новых неосновных видов деятельности на заводе Развитие новых неосновных видов деятельности вне завода	Развитие нового бизнеса в городе

Были оценены возможности по каждой категории. По прогнозам консультантов, потерю рабочих мест можно было бы компенсировать за счет создания новых рабочих мест следующим образом (табл. 33).

Таблица 33

### Компенсация потери рабочих мест

Деятельность	Новые рабочие места
<b>Расширение НВД</b>	175
<b>Новые рабочие места на заводе</b>	450
Новые неосновные виды деятельности вне завода	55
Новые виды деятельности в городе, возданные благодаря открытию бизнес-инкубатора и сотрудничеству с городской администрацией	350
<b>Итого новых рабочих мест</b>	<b>1030</b>

Работа консультантов показала, что одним из самых сложных моментов в данном проекте являются изменения восприятия работников предприятия. По словам одного из директоров компании: «Это всегда трудно — поменять взгляд на вещи, понять до конца, что мир вокруг изменился и ты должен меняться вместе с ним. Больно думать о закрытии цехов, в которых прошла жизнь, но это реальность, и нужно найти что-то новое, что дало бы новую жизнь и заводу, и городу, и всем нам».

**Ассортимент и загрузка мощностей в ОАО «Ашинский металлургический комбинат»**  
(% общей мощности)

Наименование	1991	1993	1995	1997
Сталь, всего, в том числе по основным видам	93,9	59,5	70,2	54,2
Тонколистовой углеродистый прокат	81,5	39,0	45,9	38,4
Нержавеющий холоднокатаный прокат	97,2	60,7	14,2	7,6

При составлении конкретных ситуаций для анализа использовались материалы периодической печати.

### **Глоссарий**

**Адаптация** — процесс приспособления человека или организации к существующим или изменяющимся условиям.

**Адаптивные изменения** — спонтанные стратегические изменения, обусловленные рядом последовательных мер, принятых в течение длительного периода, оказывающие воздействие на традиционные критерии, структуру власти и компетентность менеджеров, которые возникают как реакция на постоянные воздействия извне или на неудовлетворительные производственно-хозяйственные показатели деятельности организации.

**Активы** — любая собственность компании: машины и оборудование, здания, запасы, банковские вклады и инвестиции в ценные бумаги, патенты (в западной практике также деловая репутация).

**Акция** — ценная бумага, свидетельствующая о внесении пая ее владельцем в капитал акционерного общества и дающая право на долю прибыли в форме дивиденда.

**Анализ SWOT, или анализ ССВУ** (сила, слабость, возможности, угрозы) — анализ сильных и слабых сторон фирмы, оценка ее возможностей и потенциальных угроз. Возможности определяются как нечто, дающее фирме шанс сделать что-то новое: выпустить новый продукт, завоевать новых клиентов, внедрить новую технологию, перестроить и улучшить цепочки ценностей и т.п. Угроза — это то, что может нанести ущерб фирме, лишить ее существующих преимуществ: несанкционированное копирование уникальных разработок фирмы, появление новых конкурентов или товаров-заменителей и т.п.

**Арбитражный управляющий** (временный, внешний, конкурсный) — лицо, назначаемое арбитражным судом для проведения процедур банкротства или осуществления иных полномочий, установленных законом.

**Аттестация** — комплексная оценка деятельности организации на предмет ее соответствия установленным нормативам и требованиям.

**Базовые параметры** — система критериев, способных адекватно отразить специфику конкретного объекта с учетом влияющих на него в тот или иной период времени факторов (система показателей, качественных характеристик, шкал и т.д.).

**Банкротство (несостоятельность)** — признанный арбитражным судом или объявленный должником факт неспособности последнего удовлетворить требования кредиторов в полном объеме или исполнить обязанность по уплате обязательных платежей. Состояние неплатежеспособности должника трансформируется в несостоятельность (банкротство) только после констатации арбитражным судом признаков неплатежеспособности должника.

**Бизнес-инкубатор** — малое предприятие, создаваемое местными органами или крупными компаниями с целью «выращивания» новых предприятий для реализации инновационных проектов.

**Бюджет** — предположительное исчисление доходов и расходов организации или государства на определенный срок; распределение и структурирование доходов и расходов; распределение затрат, имеющихся ресурсов (бюджет времени).

**Венчурные компании** — рискованные фирмы, которые обычно создаются в областях предпринимательской деятельности, связанных с повышенной опасностью потерпеть убытки. За последние 20 лет наибольшее число венчурных фирм было создано в развитых странах для реализации идей, содержащихся в изобретениях и открытиях. Нередко крупные специализированные компании заинтересованы в том, чтобы вынести за пределы основного производства новые разработки, которые могут не соответствовать его профилю, нарушить ритмичность и эффективность производственного процесса. Венчурные компании, как правило, являются небольшими фирмами, создаваемыми в форме акционерных обществ или обществ с ограниченной ответственностью.

**Вертикальная интеграция** — стратегия интегрированного роста, когда положение фирмы внутри отрасли изменяется за счет расширения той путем добавления новых структур. Стратегия обратной вертикальной интеграции (интеграция «назад») направлена на рост фирмы за счет приобретения компаний-поставщиков либо же усиления контроля над поставщиками. Стратегия прямой вертикальной интеграции (интеграция «вперед») выражается в росте фирмы за счет приобретения компаний-поставщиков либо же усиления контроля над структурами, находящимися между фирмой и конечным потребителем (над системами распределения и продажи).

**Внесудебные процедуры** — возможность без обращения в арбитражный суд решать путем переговоров должника с кредиторами вопросы либо продолжения деятельности предприятия-должника, либо его добровольной ликвидации.

**Внешнее управление (судебная санация)** — процедура банкротства, применяемая к должнику в целях восстановления его платежеспособности, передача полномочий по управлению должником внешнему управляющему.

**Внешний управляющий** — лицо, назначаемое арбитражным судом для проведения внешнего управления и осуществления других полномочий, предусмотренных законом.

**Внешняя среда отрасли** — факторы, условия, силы и субъекты, влияющие на ситуацию в отрасли извне.

**Внутренняя гибкость** — обеспечение такой внутриорганизационной координации, при которой мощности, материальные, профессиональные и управленческие ресурсы организации могут быть быстро и легко переведены из одной бизнес-единицы в другую.

**Входные барьеры** — факторы, препятствующие проникновению в отрасль (на рынок) новых конкурентов. Возведение барьеров является одной из форм борьбы за обретение и сохранение конкурентных преимуществ. Как правило, возможность создания входных барьеров обусловлена высокими уровнями капиталоемкости. Входные барьеры удерживают новых конкурентов от попыток утвердиться в отрасли (на рынке). Смысл их состоит в том, чтобы сделать затраты, связанные с проникновением в отрасль (на рынок), настолько высокими, что под угрозой будет поставлена сама окупаемость инвестированных капиталов. Входные барьеры фактически существуют для того, чтобы или повысить вступительный взнос, или увеличить риск для новичков. В большинстве стратегических ситуаций крайне важно суметь идентифицировать соответствующие входные барьеры.

**Выходные барьеры** — факторы, препятствующие уходу фирм из отрасли (с рынка). Выходные барьеры во многих отраслях стали серьезной помехой долгосрочной прибыльности. Они принуждают хозяйственные единицы продолжать функционировать в отраслях, где рентабельность низкая или отсутствуют доходы на капитал. Выходные барьеры могут носить социально-политический, экономический и эмоциональный характер. Последний касается ситуаций, когда фирма, преуспевающая в новых сферах,

держится за свой прежний бизнес, невзирая на значительные потери. Однако такие случаи редки. В большинстве стратегических ситуаций крайне важно суметь идентифицировать соответствующие выходные барьеры.

**Глобальная конкуренция** — форма международной конкуренции, когда конкурентная позиция фирмы в одной стране существенно влияет на ее позиции в других странах. Здесь конкуренция осуществляется на глобальной основе, и соперничающие фирмы ориентируются на преимущества, проистекающие из их деятельности по всему миру, интегрируя тем самым хозяйственную деятельность, осуществляемую в разных странах.

**Глобальная отрасль** — отрасль, в которой на стратегические позиции фирм-конкурентов на определенных географических или национальных рынках сильное влияние оказывает их общая позиция на мировом рынке.

**Глобальная стратегия** — одинакова для всех стран, хотя и существуют небольшие отличия в стратегиях на каждом рынке, вызванные необходимостью приспособления к его специфическим условиям, но основной конкурентный подход (например, низкие затраты, дифференциация или фокусировка) остается неизменным для всех стран, где работает фирма. Глобальная стратегия дает лучший результат в отраслях с глобальной конкуренцией или в отраслях, где начинается процесс глобализации.

**Диагностика** — деятельность по оценке состояния организации с целью определения проблем ее развития и вероятности наступления кризиса.

**Диверсификация** — процесс проникновения фирмы в другие отрасли производства. Стратегия диверсификации используется для того, чтобы организация не стала чересчур зависимой от одного стратегического хозяйственного подразделения. Идея диверсификации имеет многолетнюю историю. В настоящее время многие компании, располагая большими капиталами, получаемыми в основных сферах бизнеса, рассматривают диверсификацию как наиболее подходящий путь для инвестирования капитала и уменьшения степени риска, особенно если дальнейшая экспансия в основных сферах бизнеса ограничена. При осуществлении стратегии диверсификации фирма: 1) либо выходит за рамки промышленной цепочки, внутри которой она действовала, и ищет новые виды деятельности, дополняющие существующие в плане технологическом или коммерческом с целью добиться эффекта синергизма (концентрическая диверсификация); 2) либо осваивает виды деятельности, не связанные с ее традиционным профилем, с целью обновления своего портфеля (чистая диверсификация).

**Дивизиональная структура** — одна из пяти разновидностей структур организации, описанных американским исследователем Г. Минцбергом; Характеризует не столько интегрированную организацию, сколько объединение квазиавтономных подразделений под властью центральной администрации. Ее подразделения обычно называют отделениями, а центральную администрацию — головным офисом. Разделение оперативных функций делает подразделения взаимно независимыми, каждое из них может действовать автономно. Децентрализация в дивизиональной структуре не идет, однако, дальше назначения исполнителя во главе отделения, т. е. она довольно ограничена.

**Жизненный цикл продукции (технологии)** — определенный период времени, в течение которого продукция (технология) обладает жизнеспособностью на рынке и обеспечивает достижение инновационных целей предприятия.

**Имидж** — образ, репутация, мнение широкой публики, потребителей и клиентов о престиже предприятия, его товарах и услугах. Создание благоприятного имиджа — одно из ключевых звеньев деятельности фирмы по продвижению своей продукции на рынок, достижению преимуществ в конкурентной борьбе.

**Инвестиции** — долгосрочные вложения частного или государственного капитала в различные отрасли национальной или зарубежной экономики с целью получения прибыли.

**Индекс** — цифровой статистический показатель, выражающий состояние и тенденции изменений того или иного явления.

**Инновационный потенциал** — возможности в достижении поставленных инновационных целей.

**Инновация** — создание, распространение и применение какого-либо новшества, ведущие к улучшению работы, повышению эффективности деятельности.

**Институционализация стратегии** — процесс правового и организационного закрепления системного подхода, обеспечивающего сбалансированность и общее направление роста организации.

**Конгломерат** — группа более или менее разнообразных компаний, принадлежащих одному и тому же владельцу. Конгломерат представляет собой диверсифицированный портфель — в противоположность синергическому портфелю (в синергическом портфеле ряд хозяйственных подразделений стратегически связаны между собой).

**Конкурентоспособность организации** — способность организации вести успешную конкурентную борьбу.

**Конкуренция** — противоборство на рынке товаров и услуг, привлечение покупателей для более выгодной продажи, возможность выбора продавцов.

**Конкурсное производство** — процедура банкротства, применяемая к должнику, признанному банкротом, в целях соразмерного удовлетворения требований кредиторов.

**Консьюмеризм** — организованное движение граждан и государственных (муниципальных) организаций за расширение прав покупателей и усиление возможности их воздействия на продавцов и производителей товаров.

**Координация** — обеспечение и поддержание взаимодействия между различными частями организации или различными организациями для достижения большей согласованности деятельности.

**Кредит** — предоставление денежных средств на определенных условиях (срок, процент, использование, величина и др.); обязательства, действующие в установленный договором срок (кредит доверия); количество баллов, предоставляемых для регулирования деятельности (кредит оценки в обучении).

**Кривая опыта (обучения)** — графическое отображение закона опыта, который гласит: «Издержки на единицу продукции при получении добавленной стоимости применительно к стандартному товару, измеренные в постоянных денежных единицах, уменьшаются на фиксированный процент при каждом удвоении продукции». Анализ кривой опыта показал, что темп снижения издержек на единицу товара варьируется от отрасли к отрасли: для автомобильной промышленности он равен 12%, для сталелитейной промышленности и самолетостроения — 20%, для производства полупроводников — 40%. Закон опыта был выведен в конце 60-х годов бостонской консалтинговой группой.

**Кризис** — крайнее обострение противоречий развития; нарастающая опасность банкротства, ликвидации; рассогласование в деятельности экономической, финансовой и др. систем; переломный момент в процессах изменений.

**Лизинг** — сдача в аренду предметов длительного пользования: зданий, машин, компьютеров и др. Реализуется договором об аренде, который определяет сроки и размер арендной платы, обязательства по поддержанию имущества в исправном состоянии, порядок возвращения и другие права и обязанности сторон.

**Ликвидация** — прекращение деятельности фирмы или предприятия в результате решения собрания акционеров, арбитражного суда, банкротства, реорганизации.

**Лицензирование** — в международном бизнесе метод выхода на зарубежный рынок, при котором фирма — владелец лицензии заключает соглашение с зарубежной фирмой — покупателем лицензии на право использования последним производственного процесса, торговой марки, патента, торгового секрета или чего-то другого, представляющего ценность за определенную плату. Риск выхода на зарубежный рынок для продавца

лицензии в данном случае минимальный. Однако со временем фирма-покупатель лицензии может превратиться в конкурента.

**Маркетинг** — формирование реальной величины спроса, воздействие на потребителя для побуждения его к приобретению товара, разработка реальных и гибких программ действий организации на конкретном рынке.

**Маркетинговая антикризисная программа** — комплекс мероприятий, которые следует выполнить организации для стабилизации ситуации на рынке и по выходу из кризиса неплатежеспособности (неуправляемости, неконкурентоспособности).

**Международная компания** — компания, сфера деятельности которой распространяется на зарубежные страны. По принадлежности и контролю большинство из компаний — национальные. Отличительными особенностями международной фирмы являются: наличие сети подконтрольных производственных филиалов и дочерних компаний в других странах; использование технологического кооперирования и специализации подконтрольных предприятий; контроль и координация деятельности филиалов и дочерних компаний — из одного центра, с учетом разницы в их правовом положении. К категории международных фирм, именуемых транснациональными корпорациями — ТНК (transnational corporation — TNC), эксперты ООН относят любую компанию, имеющую производственные мощности за границей.

**Мировое соглашение** — возможность урегулирования отношений в рамках федерального закона.

**Миссия (стратегические установки, предназначение)** — основная общая цель организации, четко выраженная причина ее существования, ее предназначение. Формулируется, прежде всего, с точки зрения повышения социальной роли организации. Корпоративная миссия (хозяйственная миссия, концепция бизнеса) характеризует возможность заниматься бизнесом, на который фирма ориентируется с учетом рыночных потребностей, характера потребителей, особенностей продукции и наличия конкурентных преимуществ. Концепция корпоративной миссии — надежный элемент идеологической базы формирования организации.

**Многонациональная конкуренция** — одна из форм международной конкуренции, когда конкуренция в каждой стране или небольшой группе стран по сути протекает независимо; рассматриваемая отрасль имеется во многих странах, но в каждой из них конкуренция идет по-своему. В числе конкурентов могут быть и международные компании, но действие их конкурентных преимуществ в большинстве случаев ограничивается пределами той страны, в которой эти компании работают. Таким образом, международная отрасль представляет собой как бы набор отраслей (каждая — в пределах одной страны).

**Многонациональная стратегия** — стратегия, при которой компания приспособливает свой стратегический подход к конкретной ситуации на рынке каждой страны. В этом случае общая международная стратегия компании представляет собой совокупность стратегий по странам. Многонациональная стратегия приемлема для отраслей, где преобладает *многонациональная конкуренция*.

**Многонациональные фирмы** — фирмы, капитал которых принадлежит предпринимателям разных стран. К таким фирмам относятся, например, бельгийско-франко-американо-швейцарский концерн *Philips*, англо-голландский пищевой концерн *Unilever* и др. Многонациональные компании образуются путем слияния активов объединяющихся фирм разных стран и выпуска акций вновь созданной компании. В данной работе термин «многонациональная фирма» употребляется по отношению к компаниям, участвующим в многонациональной конкуренции, и в противоположность термину «глобальные фирмы». Многонациональная компания может проявлять большую независимость при проведении операций в разных странах, ее ориентация становится полицентричной, т.е. исходящей из того, что каждый рынок уникален и условием успеха является максимальная адаптация к национальным особенностям.

**Организационная культура предприятия** — совокупность ценностей, норм, правил, обычаев, традиций, ориентиров, разделяемых его сотрудниками.

**Отрасль** — в стратегическом управлении: совокупность всех продавцов какого-либо продукта или производителей, предлагающих какой-либо продукт или группу продуктов, полностью заменяющих друг друга.

**Портфель** — наиболее распространенное значение понятия «портфель», употребляемое по отношению к бизнесу, — ценные бумаги, принадлежащие какому-либо лицу. В расширенном толковании это понятие также используется для обозначения какой-либо группы хозяйственных подразделений. Такое расширительное толкование вытекает из понятия портфеля акций, которое означает инвестиции в ценные бумаги, в том числе в акции целого ряда различных компаний. Понятие «портфель» по аналогии, с его значением в бизнесе стали использовать для определения более или менее разнообразных групп хозяйственных подразделений, принадлежащих одному и тому же владельцу.

**Портфельная стратегия** — стратегия комплектования важнейших зон хозяйствования, назначение которой — эффективное балансирование направлений деятельности фирмы, связанных с получением доводов, разработкой и выпуском на рынок новых товаров, уходом с рынка» поддержанием имеющегося уровня продаж.

**Престиж** — мера признания способностей, превосходства зимний, успехов руководителя и уровень влияния этих факторов на исполнительность подчиненных.

**Прогнозирование** — процесс научного предвидения, определение тенденций развития и образа будущего.

**Программа антикризисная** — система мер, позволяющих вывести предприятие из кризиса (смягчить, отодвинуть кризис, уйти от кризиса, предупредить его, снять последствия кризиса и пр.); комплекс управленческих решений по выводу организации из кризисного состояния.

**Профильная диверсификация** — вид диверсификации, при котором компания расширяет сферы своей деятельности в отрасли, обладающие «стратегическим соответствием», т.е. имеющие схожие с данной компанией цепочки создания стоимости, что создает возможность объединения различных производств в единую систему и максимального использования эффекта кривой опыта для снижения издержек производства. В противоположность профильной диверсификации существует непрофильная диверсификация (несвязанная, диверсификация в новые отрасли).

**Процесс стратегического менеджмента** — совокупность последовательных действий — для достижения целей, поставленных перед организацией в условиях изменчивости и сложности организационной среды, — позволяющая оптимально использовать наличный потенциал и гибко реагировать на требования внешней среды.

**Реклама** — форма коммуникации, обслуживающая рынок и стимулирующая спрос и продвижение продукции, услуг, идей к потребителю путем информирования о потребительских свойствах и качестве товара. Главная функция рекламы как важного элемента маркетинговой системы управления состоит в создании и обеспечении гибкой и надежной коммуникативной связи между производителем и потребителем.

**Рентабельность инвестиций (ROI)** — данный показатель эффективности инвестиционной деятельности компании устанавливает желательность инвестиций в терминах доходности к первоначальному вложению; другими словами, это перевернутая формула окупаемости. Рассчитывается показатель как отношение среднегодовой прибыли после налогов к чистым инвестициям.

**Реорганизация** — изменение структуры и статуса предприятия путем слияния, выделения, поглощения, преобразования звеньев последнего.

**Реструктуризация** — изменение структуры чего-либо по определенным параметрам (сроку, назначению, величине, льготам, выплатам и т. д.) в связи с изменившимися условиями и в целях позитивного решения проблемы. Один из методов антикризисного

управления (реструктуризация долгов, предприятия, финансов, технологии, персонала и пр.).

**Ресурсы** — необходимые средства (материальные и нематериальные) для выполнения какой-либо работы и получения ее результата.

**Риск** — ситуативная характеристика деятельности, означающая неопределенность ее исхода, возможные неблагоприятные ее последствия, альтернативные варианты ошибки или успеха.

**Риск управленческий** — характеристика управленческой деятельности, осуществляемой в ситуации той или иной степени неопределенности, например вследствие недостаточности или ненадежности информации, при выборе менеджером альтернативного решения, критерий эффективности которого связан с вероятностью проявления негативных условий реализации потерь или с вероятностью нейтрализации факторов неопределенности и увеличением прибыли. Риск проявляется в процессе реализации продукции производственно-хозяйственной системы и выступает одним из конечных результатов управления.

**Риск экономический** — потери, ущерб, вероятность которых связана с наличием неопределенности (недостаточности информации, недостоверности), а также возможные выгода и прибыль, получить которые можно лишь при действиях, обремененных риском.

**Санация** — реорганизационная процедура передачи собственности предприятия-должника лицам или организациям, оказывающим ему финансовую помощь в целях его оздоровления.

**Связующие процессы** — процессы коммуникации и принятия решений.

**Синергизм (синергия)** — стратегические преимущества, которые возникают при соединении двух или большего числа предприятий в одних руках. Повышается их эффективность, что проявляется в росте производительности и (или) в снижении издержек производства; эффект совместных действий выше простой суммы индивидуальных усилий. Термин «синергия» происходит от понятия «синергизм», которое в биологии означает сотрудничество между различными органами. Термин «синергия» был введен в обиход И. Ансоффом для обоснования групповых структур и организации компании. В настоящее время в экономической литературе оба термина используются как синонимы. Преимущества синергизма определяются как  $2 + 2 = 5$ , иначе говоря, суммарная отдача всех капиталовложений фирмы выше, чем сумма показателей отдачи по всем ее хозяйственным подразделениям без учета преимуществ использования общих ресурсов и взаимодополняемости.

**Система управления** — множество закономерно связанных друг с другом элементов управления (целей, структуры, задач, технологии, персонала), объединенных в механизм, дающий возможность достигать поставленных целей, принимать скоординированные и эффективные решения.

**Среда косвенного воздействия** — факторы внешней среды, которые не оказывают непосредственного воздействия на поведение организации, но косвенно влияют на процесс формирования стратегии; к ней относятся экономические, политические, технологические и социальные факторы,

**Среда прямого воздействия** — совокупность факторов среды, непосредственно влияющих на поведение организации: поставщики, потребители, конкуренты, трудовые ресурсы, воздействие учреждений государственной и муниципальной власти.

**Стратегический менеджмент (управление)** — управленческая деятельность, связанная с постановкой долгосрочных целей и задач организации и с поддержанием ряда взаимоотношений между организацией и окружением, которые позволяют ей добиться своих целей, соответствуют ее внутренним возможностям и позволяют оставаться восприимчивой к внешним требованиям. С ростом уровня нестабильности условий предпринимательской деятельности возрастает потребность фирм в ориентации на стратегическое управление. Способности к стратегическому менеджменту предполагают

наличие пяти элементов: 1) умение смоделировать ситуацию; 2) умение выявить необходимость изменений; 3) умение разработать стратегию изменений; 4) умение использовать в ходе изменений надежные методы; 5) умение воплотить стратегию в жизнь.

**Стратегия** — обобщающая модель действий, необходимых для достижения поставленных долгосрочных целей путем координации и распределения ресурсов компании. По существу, стратегия есть набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности. Процесс разработки стратегии включает: 1) определение корпоративной миссии; 2) конкретизацию видения корпорации и постановку целей; 3) формулировку и реализацию стратегии, направленной на достижение целей.

**Стратегия дифференциации** — в стратегическом управлении — одна из общих стратегий фирмы, направленных на создание конкурентных преимуществ. Дифференциация заключается в стремлении компании к уникальности в каком-либо аспекте, который привлекает большое количество клиентов. Фирма выбирает одного или несколько таких клиентов и осуществляет свою деятельность таким образом, чтобы удовлетворить запросы потребителей. Это в конечном итоге приводит к повышению издержек производства. Стратегия дифференциации не всегда совместима с целью завоевания большой доли рынка, поскольку большинство покупателей может быть не склонно платить повышенную цену даже за превосходный товар. Дифференциация может принимать различные формы: имидж марки, признанное технологическое совершенство, внешний вид, послепродажный сервис. Параметры дифференциации специфичны для каждой отрасли.

**Стратегия интернационализации** — освоение новых, зарубежных рынков, включая расширение не только экспорта товаров, но и экспорта капиталов, когда за рубежом создаются предприятия, выпускающие на местах, в бывших странах-импортерах, товары, минуя ограничительные входные барьеры (см.) и используя существующие преимущества (например, дешевую рабочую силу, местное сырье и т.п.).

**Стратегия лидерства по издержкам** — стратегия лидерства за счет экономии на издержках. В стратегическом управлении — одна из общих стратегий фирмы, направленных на создание конкурентных преимуществ. Используя стратегию лидерства по издержкам, фирма ориентируется на широкий рынок и производит товары в большом количестве, минимизируя затраты и предлагая низкие цены. Эта стратегия опирается на производительность и обычно связана с существованием эффекта кривой опыта. Она подразумевает тщательный контроль за постоянными расходами, инвестиции в производство, направленные на реализацию эффекта кривой опыта, тщательную проработку конструкций новых товаров, пониженные сбытовые и рекламные издержки. В центре внимания — низкие затраты по сравнению с конкурентами. Производство с низкими издержками — это нечто большее, чем простое движение вниз по кривой опыта. Производитель должен использовать любую возможность получения преимуществ в издержках, не игнорируя при этом принципы дифференциации, так как с точки зрения потребителей его продукция должна быть приемлемой или сравнимой с продукцией конкурентов.

**Стратегия ликвидации** — предельный случай стратегии целенаправленного сокращения. В данном случае фирма в течение короткого периода времени ликвидирует (закрывает) отдельные хозяйственные подразделения, так как нуждается в перегруппировке сил для обеспечения роста эффективности своей деятельности, либо отказывается от некоторых направлений своей деятельности.

**Стратегия оптимальных издержек** — ориентируется на сочетание низких издержек и широкой дифференциации продукции. Данная стратегия направлена на удовлетворение нужд потребителей за счет предоставления им большой гаммы товаров по ценам более низким, чем на аналогичную продукцию конкурентов.

**Стратегия отступления** — обычно связана с сокращением рыночной доли в возможно более короткий срок в целях увеличения прибыли. Фирма может оказаться в ситуации, когда ей срочно необходимы денежные средства, и тогда она идет на то, чтобы «продать» часть своей рыночной доли конкурентам. Это, как правило, вынужденная, а не выбираемая стратегия. Эта стратегия предполагает постепенное сворачивание операций либо ликвидацию бизнеса.

**Стратегия поворота** — характерна для фирм, находящихся в сложном положении, постепенно ухудшающемся. В такой ситуации фирма может кардинально изменить свою стратегию с целью восстановления утраченных позиций и укрепления своего положения на рынке.

**Стратегия предупреждения конфликта** — создание таких производственных условий и психологической атмосферы в коллективе, при которых возможности возникновения конфликтов будут сведены к минимуму.

**Стратегия разрешения конфликта** — система действий, направленных на прекращение противоборства сторон и поиск приемлемого решения проблем. Реализация стратегии предполагает действия по анализу реальных конфликтов и определению методов их разрешения. Различают организационно-структурные, административные и межличностные методы управления конфликтом.

**Стратегия сбора урожая** — отказ от долгосрочного взгляда на бизнес в пользу максимизации доходов в краткосрочной перспективе. Применяется по отношению к бесперспективному бизнесу, который не может быть прибыльно продан. Данная стратегия предполагает получение максимально возможного дохода в период сокращения конкретного вида деятельности до нулевого уровня.

**Стратегия сокращения** — предполагает продажу хозяйственного подразделения или выделение его в самостоятельную структурную единицу, от которой материнская компания (parent company) либо отказывается вообще, либо сохраняет над ней лишь частичный контроль (частично владеет этим подразделением).

**Стратегия упреждающего удара (первоначального преимущества)** — состоит в действиях по сохранению выгодной позиции на рынке, которые исключают возможность копировать стратегию компании конкурентами. Эти действия должны полностью блокировать любые попытки конкурентов оттеснить компанию на вторые роли.

**Стратегия фокусирования** — в стратегическом управлении — одна из общих стратегий фирмы, направленных на создание конкурентных преимуществ. Стратегия фокусирования состоит в концентрации на нуждах одного сегмента или конкурентной группы покупателей без стремления охватить весь рынок. Задача здесь состоит в удовлетворении потребностей выбранного целевого сегмента лучшим образом, чем у конкурентов. Такая стратегия может опираться как на дифференциацию, так и на лидерство по издержкам, либо и на то и на другое, но только в рамках целевого сегмента. Стратегия позволяет добиться высокой доли рынка в целевом сегменте, но всегда ведет к малой доле рынка в целом.

**Стратегия экспорта** — предусматривает ориентацию производства на удовлетворение потребностей иностранных потребителей. Данная стратегия направлена на расширение экспортной деятельности и предполагает разработку таких мер, которые могли бы обеспечить целесообразность развития этой деятельности и снизить до минимума возможные риски, увеличивая выгоды. Стратегия экспорта определяет принципы осуществления экспортных операций с учетом действующего в стране законодательства. При избрании данной стратегии фирма учитывает свой экспортный потенциал, выбирает рынки, определяет стратегические цели экспорта, вырабатывает тактику, распределяет ресурсы по формам экспортной деятельности. Используется наиболее часто крупными компаниями, выпускающими сложное оборудование на основе заказов, а также средними и небольшими фирмами, выпускающими новейшую продукцию

и сбывающими ее на тех рынках, где транспортные издержки небольшие, а риск зарубежных инвестиций велик.

**Субсидия** — пособие, преимущественно в денежной форме, предоставляемое государством за счет средств государственного бюджета местным органам власти, юридическим и физическим лицам, другим государствам.

**Сфокусированная стратегия низких издержек (лидерства по издержкам)** — один из видов стратегии фокусирования, когда компания пытается достичь преимуществ в снижении издержек в пределах выбранного сегмента с целью обеспечения себе конкурентного превосходства. Размер целевой группы (сегмента) зависит от степени, а не от вида фокусирования.

**Технологические парки** — широко распространенная в развитых странах форма территориальной интеграции науки, образования и производства, способствующая оперативному внедрению научно-технических разработок и новых технологий производства.

**Точка безубыточности** — выручка и объем производства фирмы, которые обеспечивают покрытие всех ее затрат и нулевую прибыль. Выручка, соответствующая точке безубыточности, называется пороговой.

**Трансферт инноваций** — законодательно разрешенное право на передачу нововведений другим субъектам инновационной деятельности.

**Управленческий потенциал** — объем работы, с которым может справиться общее руководство; совокупные возможности линейных и функциональных менеджеров, выраженные в категориях объема работы, которую может выполнить общее руководство.

**Финансовое регулирование** — управление совокупностью денежных средств, находящихся в распоряжении домохозяйства, предприятия или государства, а также источниками доходов, статьями расходов, порядком их формирования и использования.

**Франчайзинг** — вид экономических взаимоотношений крупных и малых предприятий. Головная компания делегирует малому предприятию права на производство и сбыт продукции под ее торговой маркой. Плата за эти права невысокая. Но условие — обеспечение качества продукции, сохранение престижа марки.

**Эксперт** — специалист, обладающий знаниями, опытом в определенной области деятельности, на основе которых он дает мотивированное заключение по той или иной проблеме.

**Этатизм** — активное вмешательство государства во все сферы жизни общества, концепция государственной политики, в которой государство рассматривается как высший результат и цель общественного развития.