



М. Б. Шифрин

Стратегический менеджмент

2-е издание

Допущено Советом Учебно-методического объединения вузов России
по образованию в области менеджмента в качестве учебного пособия
по специальности «Менеджмент организации»



Москва • Санкт-Петербург • Нижний Новгород • Воронеж
Ростов-на-Дону • Екатеринбург • Самара • Новосибирск
Киев • Харьков • Минск

2009

Марк Борисович Шифрин

Стратегический менеджмент

2-е издание

Серия «Учебное пособие»

Заведующий редакцией
Руководитель проекта
Ведущий редактор
Технический редактор
Литературный редактор
Художник
Корректоры
Верстка

С. Жильцов
Е. Базанов
Т. Середова
Е. Егерева
О. Архитова
А. Полянский
Л. Ванькаева, Е. Христич
А. Полянский

ББК 65.290-21я7 УДК 658.1(075)

Шифрин М. Б.

Ш65 Стратегический менеджмент. 2-е изд. — СПб.: Питер, 2009. — 320 с.: ил. — (Серия «Учебное пособие»).

ISBN 978-5-388-00583-0

Стратегический менеджмент в современных рыночных условиях, для которых характерна высокая степень нестабильности факторов внешней среды, является наиболее эффективной системой управления организациями. В учебном пособии в доступной форме раскрываются основополагающие принципы теории и практики стратегического управления. В переработанный и дополненный вариант издания вошли актуальные вопросы стратегического менеджмента организации, такие как критерии оценки эффективности стратегии, прогнозирование, стратегии брендинга и инновации, а также современная управленческая концепция, позволяющая перевести стратегию в действие, — система сбалансированных показателей.

Книга окажет реальную помощь студентам и аспирантам экономических вузов, изучающим проблемы менеджмента организации, будет полезной руководителям и специалистам организаций, занимающихся формированием новой системы управления.

Допущено Советом Учебно-методического объединения вузов России по образованию в области менеджмента в качестве учебного пособия по специальности «Менеджмент организации».

© ООО «Питер Пресс», 2009

Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

ISBN 978-5-388-00583-0

Подписано в печать 03.10.08. Формат 60 × 90/16. Усл. п. л. 20. Тираж 3500. Заказ
ООО «Питер Пресс», 198206, Санкт-Петербург, Петергофское шоссе, д. 73, лит. А29.

Налоговая льгота — общероссийский классификатор продукции ОК 005-93, том 2;
95 3005 — литература учебная.

Отпечатано с готовых диапозитивов в ООО «Типография Правда 1906».

191126, Санкт-Петербург, Киришская ул., 2.

Оглавление

Введение	6
Глава 1. Концептуальные положения стратегического менеджмента	8
1.1. Основные понятия и сущность стратегии организации и стратегического управления	8
1.2. Критерии оценки эффективности стратегии	14
1.3. Предпосылки возникновения стратегического менеджмента	17
1.4. Оперативное и стратегическое управление	23
1.5. Процесс стратегического управления	27
Вопросы для самопроверки	33
Глава 2. Разработка стратегии организации: целеполагающие этапы	35
2.1. Формулирование миссии организации	35
2.2. Создание сбалансированной системы целей и задач	38
2.3. Уровни планирования стратегии	45
Вопросы для самопроверки	59
Глава 3. Разработка стратегии организации: диагностические этапы	60
3.1. Процесс стратегического анализа организационной среды	60
3.2. Прогнозирование — процесс создания информационной базы планирования стратегии	68
3.3. Стратегическая сегментация	81
3.4. Анализ привлекательности стратегической зоны хозяйствования	84
3.5. Конкурентный анализ	87
3.6. Внутрифирменная диагностика	91
Вопросы для самопроверки	97
Глава 4. Разработка стратегии организации: стратегические альтернативы, их варианты и комбинации	99
4.1. Общие корпоративные стратегии	99
4.2. Стратегия интенсивного роста	102
4.3. Стратегия интеграционного роста	104

4.4. Стратегия диверсификационного роста	109
4.5. Стратегия сокращения	110
Вопросы для самопроверки	113
Глава 5. Разработка стратегии организации: стратегии создания конкурентного преимущества	115
5.1. Понятие конкурентного преимущества	115
5.2. Стратегический анализ издержек	119
5.3. Базовые деловые стратегии	127
5.4. Интеграция конкурентных стратегий	138
5.5. Стратегия брендинга	141
5.6. Стратегия инноваций	161
Вопросы для самопроверки	182
Глава 6. Разработка стратегии организации: выбор направления развития организации	183
6.1. Факторы, влияющие на выбор стратегии	183
6.2. Стратегия в зависимости от масштабов деятельности	185
6.3. Стратегия на различных этапах жизненного цикла отрасли	194
6.4. Стратегия фирм, занимающих различные рыночные позиции	196
6.5. Портфельные методы и модели выбора стратегии	203
Вопросы для самопроверки	226
Глава 7. Реализация стратегии: приведение организационного потенциала в соответствие с выбранной стратегией	227
7.1. Основы выполнения стратегии	227
7.2. Организационные изменения	230
7.3. Приведение структуры в соответствие со стратегией	234
7.4. Формирование организационной культуры, соответствующей стратегическим изменениям	255
7.5. Приведение организационной культуры в соответствие со стратегией	257
7.6. Перевод стратегии в сбалансированную систему показателей	261
Вопросы для самопроверки	274
Глава 8. Реализация стратегии: управление в режиме реального времени	275
8.1. Тенденции и характер перемен в окружающей среде	275
8.2. Управленческая реакция на изменения окружающей среды	279
8.3. Управление стратегическими задачами	285

8.4. Управление по слабым сигналам	287
Вопросы для самопроверки	291
Глава 9. Реализация стратегии: управление в условиях стратегических изменений	293
9.1. Сопротивление изменениям	293
9.2. Управление стратегическими изменениями	301
9.3. Концепции инжиниринга и реинжиниринга	307
Вопросы для самопроверки	310
Глоссарий	312
Литература	319

*Кто не знает, куда идти,
очень удивится, попав не туда.*

М. Твен

ВВЕДЕНИЕ

Характерная черта современного менеджмента организации — это усиление внимания к стратегическим аспектам управления, связанным с решением проблемы постоянного развития организации в соответствии с динамично меняющимися условиями внешнего окружения.

Стратегический менеджмент играет значительную роль в управлении хозяйственной деятельностью. Практика показывает, что лишь 5% всех фирм разрабатывают стратегию, но именно они получают прибыль выше среднеотраслевой.

По мнению аналитиков, в настоящий момент в хозяйственной практике России механизм стратегического управления находится в стадии становления. Можно считать, что российский рынок вступил в стадию, когда отсутствие разработанной стратегии тормозит развитие организаций. Бедственное положение большинства потенциальных банкротов коренится в неудовлетворительной системе управления: при стопроцентном решении задач производственной политики и обеспечения производства решаются всего 25% задач инновационной политики, столько же по информационному обеспечению и только 12% — по планированию стратегии.

Стратегический менеджмент как «управленческая» дисциплина связан с изучением стратегических задач и их решением. Область стратегических решений достаточно широка: это выбор направления развития организации и достижения конкурентного преимущества, партнеров и организационных форм партнерства, а также решение других стратегических задач, необходимых для осуществления миссии организации и ее целей. Необходимость принятия стратегических решений возникает в связи с тем, что стратегический характер приобретают также ресурсы, их логистика, функции структурных звеньев, бизнес-процессы.

Особенностью и одновременно сложностью при изучении данного курса является то, что в стратегическом управлении мало рутинных процедур и много творчества, т. е. очень велика роль искусства. Теория стратегического управления формируется на основе обобщения практики успешного решения стратегических задач и не дает унифицированных рецептов. Иными словами, теория описывает инструменты стратегического менеджмента, с помощью которых можно добиться успеха, т. е. дает представление об аналитических процессах, методах, способах, приемах, процедурах и их комбинациях, позволяющих достичь эффективных результатов. Сам же выбор «инструмента» должен быть увязан с конкретной ситуацией и в большой степени является творческим процессом.

Весь материал данного курса, как и весь комплекс решаемых в ходе стратегического управления задач, разбит на два крупных блока — разработку стратегии и реализацию стратегии. Общая концепция стратегического менеджмента представлена в виде логической последовательности отдельных стадий процесса стратегического управления с учетом специфики на различных организационных уровнях.

Глава 1

КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

1.1. Основные понятия и сущность стратегии организации и стратегического управления

Слово «**стратегия**» заимствовано из военной науки и произошло от греческого *strategos* — «искусство полководца». Другими словами, *стратегия* — это концепция достижения победы. Многие из проблем полководческого искусства, главная из которых — находить правильные пути к достижению победы, аналогичны проблемам управления бизнес-деятельностью организации, действующей в условиях сложной окружающей среды.

Понятие «*стратегия*» как *обобщающая модель действий, необходимых для достижения поставленных целей* (рис. 1.1), вошло в число управленческих терминов, когда проблема реакции организации на неожиданные изменения во внешней среде приобрела большое значение.

Стратегия организации — это совокупность ее главных целей и основных способов их достижения. Она большей частью формулируется и разрабатывается на уровне топ-менеджмента, но ее реализация предусматривает участие всех уровней управления.

Разработать стратегию организации — значит определить общие направления развития для достижения долговременных конкурентных преимуществ и других корпоративных целей. Обычно стратегия планируется на длительный период и ориентируется на будущее с поэтапным процессом реализации. Стратегия как функция времени не просто сосредоточена на определенном периоде времени; она прежде всего является *функцией направления*. Именно стратегия устанавливает *направление* деятельности организации: рост, стабилизацию, сокращение или комбинацию вариантов; в какие конкретно товары и рынки направлять финансовые и трудовые ресурсы, а также как именно это



Рис. 1.1. Определения стратегии организации

будет сделано; на какой тип конкурентного преимущества ориентироваться.

В общем случае *стратегию можно рассматривать как детальный всесторонний комплексный план*, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии и достижение целей организации наиболее эффективно. Основная задача такого плана — обеспечить нововведения и изменения в организации в соответствии с переменами в окружающей среде.

Реальная стратегия организации состоит не только из направленных (запланированных) действий, но и из реакции на непредвиденные обстоятельства. Следовательно, стратегию необходимо рассматривать как симбиоз запланированных действий (*проактивная стратегия*) и адаптивной реакции на возникшую ситуацию (*реактивная стратегия*).

Реальная стратегия = проактивная стратегия + реактивная стратегия.

Стратегия необходима, поскольку будущее в основном непредсказуемо, абсолютной определенности относительно будущего нет. Современный темп изменений во внешней среде, увеличение знаний и инфор-

мационных потоков являются настолько большими, что планирование стратегии представляется единственным способом формального прогнозирования будущих проблем и возможностей. Она является основой создания плана развития организации на длительный срок, помогает уточнить наиболее подходящие пути действия, снижает риск принятия неправильного решения из-за ошибочной или недостоверной информации о возможностях организации или о внешней среде. При выборе стратегии можно добиться большей определенности, организация сможет предвидеть события во внешней среде и быстрее на них реагировать. Судя по результатам исследования, именно те организации, которые давно существуют, быстрее всего реагируют на изменение внешних факторов.

Сформулированная стратегия — это комплекс принимаемых менеджментом решений на базе основополагающих принципов и правил. Другими словами, стратегия — это обязательство действовать определенным образом: таким, а не другим. Недостаточно иметь только стратегический план. Нужен еще набор основополагающих принципов и правил поведения персонала всех уровней с учетом деятельности в постоянно изменяющихся условиях.

По своему существу сформулированная стратегия и есть набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности, т. е. стратегию можно считать тем зонтиком, под которым укрываются все управленческие функции. Можно выделить четыре взаимосвязанные группы правил.

1. *Правила, используемые при оценке результатов деятельности фирмы в настоящем и в перспективе.* Качественную сторону критериев оценки обычно называют *ориентиром*, а количественное содержание — *заданием*. Ориентир, по существу, — это более отдаленная цель, которую фирма стремится достичь путем разработки стратегии.
2. *Правила, по которым складываются отношения организации с ее внешней средой, определяющие:*
 - ◆ какие виды продукции разрабатывать и производить;
 - ◆ на каких рынках (сегментах) действовать;
 - ◆ куда и кому сбывать свою продукцию;
 - ◆ каким образом добиваться конкурентного преимущества.

Этот набор правил называется стратегией бизнеса или деловой стратегией.

3. *Правила, по которым устанавливаются отношения и процедуры внутри организации.* Преследуемая в данном случае цель — координация внутрифирменной стратегической деятельности. Это так называемая *организационная концепция*.
4. *Правила, по которым организация ведет свою повседневную деятельность,* называемые основными оперативными приемами.

Определяющими элементами стратегии являются решения о размещении ресурсов, адаптация к внешней среде, внутренняя координация, создание длительных конкурентных преимуществ.

Размещение ресурсов — это процесс распределения ограниченных организационных ресурсов, таких как: фонды, технологический и управленческий опыт, а также выбор товаров и рынков, предлагающих наилучшие возможности для инвестирования.

Адаптация к внешней среде охватывает все действия стратегического характера, которые должны обеспечить эффективное приспособление стратегии организации к окружающим условиям с учетом как возможностей, так и опасностей. Залог успеха связан с разработкой такой стратегии менеджмента, при которой действия и внутренняя структура организации оптимально соответствуют внешним условиям. Даже такие великие компании современности, как *General Motors, IBM, PanAm*, вынуждены вести борьбу за выживание из-за того, что руководство не сумело приспособиться к происшедшим изменениям и их опередили конкуренты, сумевшие в большей степени адаптироваться к переменам в окружающей среде.

Внутренняя координация является неотъемлемой частью стратегии и включает координацию стратегической деятельности организации с целью обеспечения эффективности внутренних операций.

Основой же успеха в бизнес-деятельности является создание устойчивого конкурентного преимущества, которое определяется способностью организации предложить товар или услугу, превосходящие по воспринимаемой потребителями ценности продукцию конкурентов.

Стратегическое управление — это *деятельность*, направленная на достижение поставленных основных целей и задач организации, определенных на основе предвидения возможных изменений окружающей среды и организационного потенциала, путем координации и распределения ресурсов. Стратегическое управление можно отнести к философии или идеологии бизнеса и менеджмента, где значительное место отводится творчеству высшего руководства и персонала организации.

Напоминаем, что стратегия — это «*искусство полководца*» (т. е. менеджера).

Когда мы раскрыли основные понятия «стратегия», «стратегия организации», можно перейти к рассмотрению самой идеи стратегического управления (рис. 1.2). По своей сути стратегический подход к управлению предполагает ответ на три основных вопроса.

1. *Чего мы хотим добиться в результате нашей деятельности?* (Модель желаемого состояния)

Здесь речь прежде всего идет о *постановке целей* исходя из *видения* руководством фирмы своего бизнеса в определенном будущем. При этом следует посредством анализа оценить возможные изменения в окружающей среде, которыми можно воспользоваться для эффективного достижения целей, и те перемены, которые могут помешать организации достичь своих целей. Подробно эта проблема будет рассмотрена в главе 3. Таким образом, создается некий идеал организации, к которому следует стремиться (модель идеальной ситуации).

2. *Кто мы в настоящее время?* (Модель реальной ситуации)

Оценивая потенциальные возможности организации в части организационного потенциала (маркетингового, производственного, финансового, кадрового и т. п.), руководители должны определить, чего реально может добиться организация и какими ресурсами она обладает для достижения намеченных целей. Такая диагностика дает представление о возможностях организации в части реализации новых целей, а также о том, чего не хватает для этого в организационных ресурсах. Результат такой диагностики — модель реальной ситуации. Процедура и объекты анализа внутренней среды также рассмотрены в главе 3.

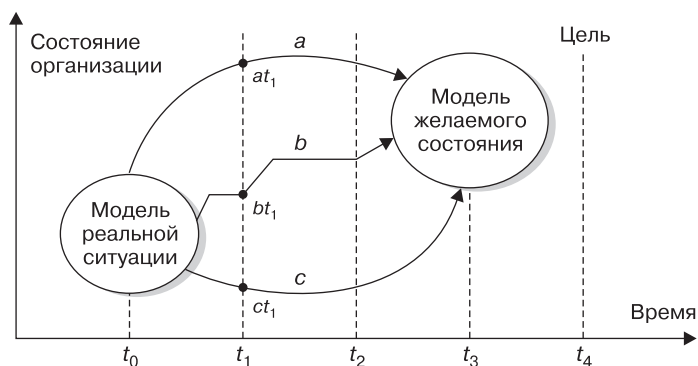


Рис. 1.2. Базовое представление о стратегическом управлении

3. *Как перейти из состояния, в котором находится организация в настоящее время, в состояние, которое обеспечит достижение поставленных целей в будущем?*

Когда поставлены цели с учетом внешних факторов и оценены потенциальные ресурсные возможности организации, нужно определить путь достижения цели. Другими словами, руководители организации должны как в общих чертах, так и конкретно решить, что должно быть сделано для выполнения поставленных целей. По сути это и есть понятие стратегии как совокупности главных целей организации и основных способов их достижения.

Существует значительное число вариантов достижения целей. Задача стратегического управления — выбрать оптимальный вариант, который на уровне разработки стратегии, как правило, превращается в конкретный план мероприятий, который должен быть выполнен в определенные сроки. В модели, представленной на рис. 1.2, видно, что переход организации из исходного состояния в желаемое (например, стать лидером в отрасли по объему продаж) может происходить разными путями.

Путь «а» подразумевает быстрые и радикальные изменения в организации на первоначальном этапе стратегического управления, а затем постепенное доведение «деталей» до желаемого состояния. Путь «б» предполагает чередование радикальных перемен с периодом осмысления достигнутого как стартовой площадки для следующего рывка к намеченной цели. Путь «с» — это постепенные, осторожные действия, связанные с незначительными организационными переменами, которые с накоплением достаточного опыта в конце планового периода должны привести к существенным изменениям.

Обобщая вышерассмотренные особенности, можно выделить следующие *преимущества стратегического подхода к управлению*:

- обеспечение направленности развития всей организации посредством постановки целей и задач;
- гибкая реакция и своевременные изменения в организации, отвечающие воздействию со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что дает возможность организации выживать в долгосрочной перспективе и достигать своих целей;
- возможность для руководителей оценивать альтернативные варианты распределения ресурсов организации и принимать скоординированные решения на всех уровнях управления, связанных с действующей стратегией;

- создание среды, способствующей активному, творческому, инициативному управлению и противодействующей пассивному реагированию на изменившуюся ситуацию.

1.2. Критерии оценки эффективности стратегии

Поскольку управление — это практическая деятельность, ориентирующаяся на результаты, представляет интерес вопрос: как стратегия влияет на успех организации? Менеджмент организации принимает непосредственное участие в разработке, выборе стратегии и ее реализации. Именно стратегия определяет судьбу новых товаров и выход на новые рынки, намечает пути слияния с другими организациями или их поглощение, создает стратегические альянсы и т. п. Эффективность стратегии, влияющая на успех организации, определяется следующими факторами:

- соответствие внешней среде;
- эффект времени;
- ориентация на внешнюю и внутреннюю производительность;
- скорость и решительность.

Преуспевающими считаются организации, которые, по мнению потребителей, удовлетворяют их потребности наиболее эффективно, т. е. те, чье предложение обладает конкурентным преимуществом. В свою очередь, потребности рынка формируются внешней средой — изменениями в демографической структуре населения, уровнем экономического благосостояния, технологиями, политикой, а также изменениями в культуре и ценностях.

Нет ничего более непостоянного, чем успех. Бизнес, как и природа, развивается по законам дарвинизма. Согласно концепции «организационного дарвинизма», окружающая среда обуславливает выживание только тех компаний, которым удалось наилучшим образом приспособиться к изменениям внешних факторов. Соответственно успех определяется способностями организации к адаптации и умением ее руководства разрабатывать стратегию, адекватную переменам в окружающей среде.

Результативность и эффективность — это две концепции, на которых основывается любая стратегия. Чтобы быть успешной и достичь своих целей в долгосрочном периоде, организация должна быть как *результативной*, так и *эффективной*.

Результативность (внешняя производительность) — это внешний показатель хозяйственной деятельности организации, которая, по общему выражению известного американского специалиста в области менеджмента П. Друкера, является следствием того, что «делаются нужные, необходимые вещи». Результативность организации имеет огромное значение для ее выживания и успешной деятельности. Компании, добившиеся значительных успехов, делают акцент на удовлетворении какой-то важной потребности, существующей в окружающей среде. Суть рассматриваемого показателя заключается в изучении потребительского спроса, реакции на его изменения, а также в нововведениях, связанных с поиском новых источников и средств удовлетворения нужд потребителей. Результативность как показатель деятельности трудно оценить количественно, особенно если организация внутренне неэффективна.

Эффективность (внутренняя производительность) — это внутренний показатель хозяйственной деятельности организации, который, по П. Друкеру, является следствием того, что «правильно создаются нужные, необходимые вещи». Данный показатель связывает результаты деятельности (объем производства, прибыль и т. п.) с затратами (вложение труда или активы). Поэтому эффективность легко измерить и при необходимости улучшить.

Две составляющие успеха организации — результативность и эффективность — по сути определяют понятие «общей производительности» как один из критериев оценки эффективности стратегии организации. Чтобы раскрыть сущность этого понятия, воспользуемся условной формулой общего вида:

$$\text{ОП} = \text{Р} \times \text{Э},$$

где ОП — уровень общей производительности; Р — уровень результативности, который определяет степень использования рыночных возможностей; Э — уровень эффективности, который определяет степень использования внутренних возможностей.

Наглядно соотношение двух составляющих общей производительности отражено в матрице (рис. 1.3). Производство продукции, предоставление услуг, заведомо не имеющих спроса на рынке, делает бессмысленными всякие усилия по повышению эффективности этого производства. С другой стороны, производство пользующихся спросом товаров при низком уровне его эффективности (высокие издержки, высокая себестоимость) приведет к снижению конкурентоспособности и, как следствие, — к уменьшению доли рынка.

Внешняя производительность	результативно	«Правильно создаются нужные, необходимые вещи»	«Неправильно создаются нужные, необходимые вещи»
	нерезультативно	«Правильно создаются ненужные вещи»	«Неправильно создаются ненужные вещи»
		эффективно	неэффективно
		Внутренняя производительность	

Рис. 1.3. Матрица общей производительности

Отсюда вывод: для достижения организацией максимально высоких результатов *необходимо* наиболее полно реализовать ее рыночные возможности и *достаточно* обеспечить максимально высокий уровень ее внутренней эффективности. При всей важности ориентации на оба показателя, с точки зрения стратегического подхода к управлению, организация должна быть прежде всего результативной, только потом — эффективной.

В условиях современных динамично развивающихся рынков и жесткой конкуренции *скорость и решительность* являются важными факторами успеха стратегии. Время превращается в основное оружие в конкурентной борьбе. Фирмы, которые умеют в кратчайшие сроки разрабатывать, производить и распределять товары и мгновенно реагируют на требования потребителей, владеют большей долей рынка, чем их «неторопливые» конкуренты, а также в среднем получают большие прибыли. Скорость — условие необходимое, но недостаточное для достижения успеха. Достаточным является решительность при привлечении ресурсов для реализации стратегических задач.

Успех организации обеспечивается хорошо продуманной стратегией и высоким качеством ее выполнения. Сформулированная стратегия сама по себе не гарантирует успеха. Так же как самолет с великолепной конструкцией двигателей не сможет летать, если он заправлен топливом низкого качества, так и организация, разрабатывающая стратегию развития, может потерпеть неудачу из-за ошибок в других управленческих функциях (организации, мотивации, контроле и т. д.) и/или неэффективных действий. Хорошая стратегия и ее умелая реализация

за счет эффективных действий — вот что необходимо для достижения намеченных результатов. Можно разработать сильную стратегию, но не претворить ее в жизнь, или удачно осуществить посредственную стратегию. В обоих случаях организация не использует все имеющиеся возможности. Путь к успеху — блестяще выполненная блестящая стратегия. Влияние воздействия стратегии и действий на успех организации отражено в табл. 1.1.

Таблица 1.1

Влияние стратегии и действий на успех организации

Действия	Стратегия	
	определенная	неопределенная
Эффективные	Успех в прошлом и обеспечен успех в будущем	Успех в прошлом, успех в будущем проблематичен
Неэффективные	Некоторый успех в прошлом, в будущем серьезные проблемы	Неудачи в прошлом, такой же результат ожидается в будущем

1.3. Предпосылки возникновения стратегического менеджмента

Возникновение и практическое использование стратегического менеджмента как системы управления организацией вызвано объективными причинами, вытекающими из характера изменений условий деятельности организаций.

Существенные изменения условий ведения бизнеса в части растущей непредсказуемости, новизны и сложности окружения ставило перед фирмами задачу по-новому решать проблемы выживания и развития организации, создавая механизмы, дающие возможность принимать скоординированные и эффективные решения. На протяжении более ста лет происходило формирование систем управления в результате длительной эволюции теоретической мысли в тесной связи с практическими запросами деятельности фирм. Чем сложнее и неожиданнее становилось будущее, тем больше усложнялись системы и методы управления организацией (табл. 1.2).

В связи с потребностью решать все новые и новые проблемы на различных этапах исторического развития периодически возникала необходимость в эволюции систем внутрифирменного управления, которые развивались первоначально в направлении перехода от управ-

Таблица 1.2
Эволюция методов управления

Характеристики	Методы управления организацией			
	финансовое планирование	долгосрочное планирование	стратегическое планирование	стратегический менеджмент
Задачи менеджмента	Управление издержками	Экстраполяция прошлых тенденций и закономерностей	Предвидение изменений в окружающей среде	Своевременная реакция на внешние перемены
Предположения	Стабильность	Сохранение существующих тенденций	Прогнозируемость новых тенденций и внезапных событий	Большинство перемен внезапны и непредсказуемы
Цели	Исполнение бюджета и производственных программ	Прогнозирование будущего	Стратегическое мышление	Использование изменений для создания благоприятных возможностей
Временные рамки	Годовое	Пятилетний период с ежегодными коррективами	Ежегодные корректировки	В режиме реального времени
Период развития	Конец 1950-х гг.	1960-е гг.	1970-е гг.	Начало 1980-х гг.

ления на основе контроля к управлению на основе экстраполяции, а затем и к управлению предпринимательского типа (рис. 1.4).

Крупнейшим американским специалистом в области стратегического управления И. Ансоффом был проведен анализ исторической ретроспективы изменения условий предпринимательской деятельности в странах с рыночной экономикой во взаимосвязи с эволюцией управленческих систем. Последовательная смена систем управления рассматривалась с точки зрения трех характеристик нестабильности окружающей среды.

1. *Степень привычности событий*, которая по мере усложнения среды может изменяться от привычных до неожиданных и совершенно новых.
2. *Темп изменений*, который может быть медленнее, чем реакция фирмы, сравнимый или быстрее, чем реакция фирмы.



Рис. 1.4. Этапы развития систем и методов управления

3. *Предсказуемость будущего*, которая может быть повторением прошлого, определена путем экстраполяции, частично предсказуема или непредсказуема.

Можно выделить четыре этапа в развитии систем управления организацией, связанных с определенным уровнем нестабильности внешнего окружения.

1. **Управление на основе контроля** — это довольно простая система явилась важным этапом в развитии формализованного аспекта управления организацией. Она допускает замедленную реакцию фирмы, что оправданно при постепенном изменении внешнего окружения.

Рассматриваемая система управления базируется на контроле за исполнением, который включает: управление трудом (нормы и стандарты трудовых процессов), финансовый контроль, составление текущих бюджетов, планирование прибыли, управление по целям, планирование проектов. Поскольку нормы, стандарты основываются на прошлом опыте, контрольные действия связаны скорее с прошлым, нежели с будущим фирмы.

Первый этап развития систем управления связан с составлением финансовых планов (*budgeting* — «разработка бюджетов»), которые ограничивались лишь составлением ежегодных финансовых смет по статьям расходов на различные цели и текущим планированием производственно-хозяйственной деятельности. Их главная задача состояла в управлении издержками. Аналогичные планы и их модификации и сегодня служат основным инструментом распределения ресурсов, а также внутрифирменного контроля за текущей финансовой и производственно-хозяйственной деятельностью.

Для данного вида внутрифирменного планирования характерны традиционные методологические принципы — оно обращено внутрь фирмы (образ мышления улитки). При таком подходе организация рассматривается как закрытая система с заданными целями и задачами, которые остаются, как и другие условия деятельности, достаточно стабильными в течение длительного периода времени.

Первый этап становления систем управления в нашей стране приходится на относительно стабильное развитие социалистической экономики, характерное примерно до начала 60-х гг. XX в.

2. Управление на основе экстраполяции можно рассматривать как реакцию фирм на ускорение темпов изменения среды, когда будущее еще можно предсказать путем аналогии со сложившимися тенденциями в прошлом.

Основной механизм реализации данной системы управления — *долгосрочное планирование*, которое предполагает, что будущее может быть предсказано путем экстраполяции исторически сложившихся тенденций развития.

Долгосрочное планирование (long-range planning) явилось первоначальной функцией общекорпоративного планирования развития фирмы во внешней среде. Такой подход стал возможным благодаря появлению экономико-математических методов в планировании и управлении.

В системе долгосрочного планирования цели организации, установленные на основе прогноза, претворяются в программы действий, бюд-

жеты и планы прибылей, разрабатываемые для каждого из главных подразделений. Затем программы и бюджеты исполняются этими подразделениями (рис. 1.5).

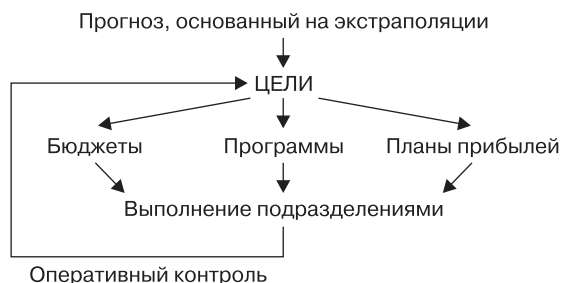


Рис. 1.5. Долгосрочное планирование

Управление на основе экстраполяции сыграло положительную роль на определенном историческом этапе развития экономики, причем как рыночной, так и плановой.

Однако уже с начала 50-х гг. переносить прежние тенденции даже на ближайшую перспективу стало все сложнее и сложнее, а к середине 80-х гг. — просто опасно для фирмы, принимающей на этой основе стратегические решения.

3. Управление на основе предвидения изменений — это реакция организации на появление новых источников изменений и неожиданные явления, имеющие природу своего происхождения во внешней среде, когда темп изменений ускорился, однако не настолько, чтобы нельзя было вовремя предусмотреть будущие тенденции и определить реакцию на них путем выработки соответствующей стратегии. Здесь, при построении системы управления организацией, на первое место выходят задачи предвидения возможных ситуаций. Классик науки управления А. Файоль отмечал: «управлять — это предвидеть», а «предвидеть — это уже почти действовать».

В условиях высокого уровня нестабильности внешней среды единственным способом формального прогнозирования будущих проблем и возможностей является *стратегическое планирование*, основополагающий принцип которого — обеспечение адаптивности организации к окружающим переменам.

Главное различие между долгосрочным и стратегическим планированием состоит в трактовке будущего. При стратегическом планировании отсутствует предположение о том, что будущее непременно

должно быть повторением прошлого. Меняется сам исходный принцип планирования — идти от будущего к настоящему, а не от прошлого к будущему.

В системе стратегического планирования экстраполяция заменена развернутым стратегическим анализом, который связывает перспективы развития и цели организации между собой для выработки стратегии (рис. 1.6). При стратегическом анализе особое внимание уделяется: факторам макроэкономического развития; социально-демографическим факторам; новейшим технологическим разработкам.

Такой подход подразумевает интегрирование финансовых и долгосрочных планов в систему стратегического планирования, в котором ставятся две группы задач. Во-первых, краткосрочные, рассчитанные на текущее выполнение программ, бюджетов, которые ориентируют оперативные подразделения организации в их повседневной работе. Во-вторых, стратегические, которые закладывают основы будущей рентабельности. Такие задачи плохо вписываются в систему текущих операций и требуют отдельной системы исполнения, построенной на управлении проектами. Стратегическая система исполнения также требует отдельной, особой системы контроля.

4. **Управление на основе гибких экстренных решений** — это система управления, которая складывается в настоящее время, в условиях, когда многие важные задачи, отличающиеся новизной и сложностью,

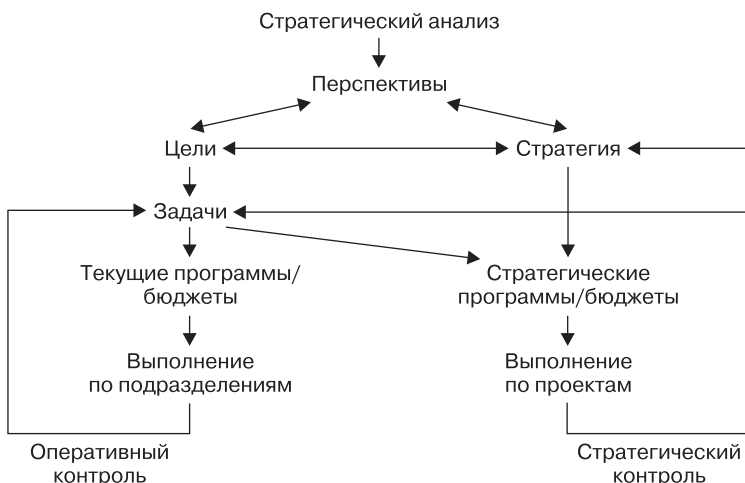


Рис. 1.6. Система стратегического планирования

возникают настолько стремительно, что их невозможно вовремя предусмотреть. По словам президента *IBM* Ф. Кери, это система, «ориентированная на рынок завтрашнего дня».

Системы управления, основанные на долгосрочном и стратегическом планировании, оказались непригодными для реагирования на события, которые частично предсказуемы, однако развиваются слишком быстро, чтобы можно было заранее подготовить и вовремя принять необходимые стратегические решения. Фирмы попросту не справляются с неожиданностями, преподносимыми правительством, конкурентами, научно-техническим прогрессом с его внезапными прорывами и т. д., т. е. со всем тем «снегом на голову», который падает слишком быстро и не вписывается в плановый цикл. Другими словами, в ситуации нестабильности «может произойти все, что угодно, и в любое время».

Чтобы справиться с такими быстро меняющимися задачами, необходимо применение системы управления, связанной не столько с *определением позиции* (долгосрочное и стратегическое планирование), сколько со *своевременной реакцией в реальном масштабе времени* на быстрые и неожиданные изменения в окружении организации. По сути, речь идет о *стратегическом менеджменте* как наиболее продвинутом этапе стратегического планирования, которое, в свою очередь, составляет его сущностную основу.

Таким образом, можно считать, что *система стратегического управления состоит из двух взаимодополняющих подсистем: планирования и анализа стратегии организации, а также управления стратегическими проблемами в режиме реального времени.*

Рассмотренные системы управления нельзя считать ни взаимоисключающими, ни всеобъемлющими. Каждая предназначена для решения какой-то определенной задачи и является вспомогательной для решения остальных задач. Любая фирма может составить для себя нужную комбинацию систем.

1.4. Оперативное и стратегическое управление

Для современной организации актуальной проблемой является одновременное применение двух режимов управления — стратегического и оперативного, в основе которых лежат противоположные стили организационного поведения. Научная литература выделяет два типа организационного поведения: *приростный* и *предпринимательский*. Ниже будет рассмотрено, почему стратегическое управление требует пред-

принимательского организационного поведения, а оперативное управление — приростного, и будет приведена сравнительная характеристика этих двух режимов управления (см. табл. 1.3).

Стратегическое управление, как уже было отмечено, связано с постановкой целей и задач организации, с поддержанием определенных взаимоотношений с окружающей средой, которые позволяют ей добиться поставленных целей, соответствуют ее внутренним возможностям и позволяют оставаться восприимчивой к внешним воздействиям. С ростом нестабильности хозяйственной деятельности возрастает потребность организаций в стратегическом управлении.

Стратегическое управление — это в первую очередь предпринимательская деятельность. Организации смогут адекватно реагировать на изменения внешней среды только в случае предпринимательского подхода к разработке стратегии. Предпринимательский образ действий можно рассматривать не только как возможный, но и предпочтительный путь развития организации в быстро меняющихся условиях хозяйственной деятельности, который обеспечивает успех и выживание. Предпринимательский стиль организационного поведения характеризуется стремлением к изменениям, к предвосхищению будущих возможностей и опасностей вместо реакции на возникшую проблему. При таком подходе ведется глобальный поиск альтернативных путей действий вместо одного, генерируются многочисленные альтернативы, процесс принятия решений направлен на выбор лучшей из имеющихся альтернатив.

Возникающие частые угрозы существованию все в большей степени заставляют фирмы обращаться к постоянной предпринимательской манере ведения дел. Особенно это актуально для фирм и организаций, действующих в наукоемких и высокотехнологичных отраслях. Предпринимательский подход также ориентирован на постоянный поиск возможностей для роста организации за счет изменений.

Результатом стратегического управления являются потенциал организации, обеспечивающий достижение стратегических целей, а также внутренняя структура и организационные изменения, обеспечивающие чувствительность организации к переменам в окружающей среде. Создаваемый в режиме стратегического управления организационный потенциал, который будет подробнее рассмотрен в разделе 3.5, должен обеспечить достижение целей организации в будущем. Этот потенциал со стороны «входа» состоит из сырьевых, финансовых и людских ресурсов, информации; со стороны «выхода» — из произведенной продукции и услуг, набора правил социального поведения, следова-

ние которым помогает организации добиваться своих целей. Потенциал организации и стратегические возможности во многом определяются процессом обработки и преобразования «входов» в конечную продукцию и услуги, а также качеством персонала. В процессе такого преобразования участвуют две подсистемы — *управляемая* (материально обеспечивающая), осуществляющая переработку поступающих ресурсов, и *управляющая* (информационно воздействующая), задача которой состоит в руководстве и контроле деятельности организации.

Для эффективного стратегического управления менеджер должен не только иметь предпринимательские способности, но и обладать определенными творческими качествами. В целом задача менеджера, занимающегося стратегическими проблемами, заключается в обеспечении постоянного *потенциала* прибыльности. Для этого он должен:

- определить и провести стратегические изменения в организации;
- создать организационную структуру и культуру, способствующую стратегическим изменениям, привести другие внутренние ситуационные переменные организации (цели, задачи, технологию, системы и процедуры, и др.) в соответствие со стратегическими изменениями;
- подобрать и воспитать работников (руководителей и исполнителей), способных провести стратегические изменения.

Оперативное управление, в отличие от стратегического, занимается использованием существующей позиции для достижения целей организации. Конечным продуктом оперативной деятельности является предоставление товаров, оказание услуг потребителям за определенное вознаграждение. В основном в организации это обеспечивается такими видами деятельности, как закупки, внутреннее и внешнее материально-техническое обеспечение, производство, маркетинг и продажи, обслуживание.

В коммерческой организации менеджер, занимающийся текущими операциями, должен превратить созданный в режиме стратегического управления потенциал организации в реальную прибыль. Его деятельность включает определение общих оперативных задач, обеспечение их выполнения ресурсами, мотивацию персонала, координацию и контроль руководителей и исполнителей в рамках организации в процессе выполнения задач.

Для режима оперативного управления характерен *приростный стиль организационного поведения*, который проявляется у большинства фирм и фактически у всех некоммерческих организаций. Он характеризуется

постановкой целей «от достигнутого», направлен на минимизацию отклонений от традиционного поведения как внутри организации, так и в ее отношениях с окружающей средой.

Сопоставление организационных характеристик, соответствующих различным режимам управления (табл. 1.3), показывает, что стратегическое управление нацелено на изменения, является гибким и не имеет жестких структур, в то время как оперативное управление устойчиво к изменениям, нацелено на высокую эффективность.

Таблица 1.3

Сравнительная характеристика режимов управления

Сравнительный признак	Оперативное управление	Стратегическое управление
Цели	Оптимизация прибыльности	Оптимизация потенциала прибыльности
Пути достижения целей	Экстраполяция прошлых подходов	Предвидение изменений
Фактор времени	Ориентация на краткосрочную и среднесрочную перспективу	Ориентация на долгосрочную перспективу
Средство управления	Долгосрочное планирование	Стратегическое планирование
Проблема	Повторяющаяся, знакомая	Неповторяющаяся, новая
Решение управленческих проблем	Реакция на возникшие проблемы с запаздыванием по отношению к их появлению	Предвидение проблем, активный поиск возможностей
Стиль организационного поведения	Приростный	Предпринимательский
Организационная структура	Бюрократическая (механистическая)	Органическая (адаптивная)
Структура власти	Сосредоточена в производстве и маркетинге	Сосредоточена в общем руководстве и НИОКР
Отношение к риску	Минимизация риска	Сознательный риск
Факторы успеха	Стремление к экономии на масштабах	Стремление к дифференциации
Объект внимания менеджмента	Внутренняя среда организации, поиск путей более эффективного использования ресурсов	Особое внимание к окружающей среде, поиск возможностей создания конкурентного преимуще-

Окончание табл. 1.3

Сравнительный признак	Оперативное управление	Стратегическое управление
		щества, адаптация организации к изменениям
Управленческие навыки	Умение получить прибыль, достичь поставленной цели, компетентность в диагностике, координации и контроле	Умение предвидеть изменения, навыки освоения новых направлений, склонность идти на риск, предпринимательские способности, стратегическое мышление

Одновременное применение двух режимов управления организацией связано с необходимостью разработки сложных систем управления, соответствующих по своим характеристикам обоим типам организационного поведения.

1.5. Процесс стратегического управления

Стратегический менеджмент можно рассматривать как динамический процесс взаимосвязанных задач по управлению, каждая из которых представляет собой тоже процесс. Суть стратегического менеджмента определяется выполнением следующих пяти задач.

1. Развитие стратегического видения и определение миссии организации.
2. Постановка стратегических целей и задач для их достижения.
3. Планирование стратегии.
4. Реализация стратегии.
5. Оценка результатов, внесение изменений в стратегический план или методы его реализации.

Эти задачи логически вытекают одна из другой и в определенной степени отражают последовательность шагов в стратегическом менеджменте (рис. 1.7).

Прежде чем переходить к более подробному изучению вышеперечисленных задач, выполняемых в рамках процесса стратегического менеджмента, дадим им краткую характеристику.

Хорошо обоснованное стратегическое видение — обязательное условие для обеспечения эффективного стратегического лидерства.

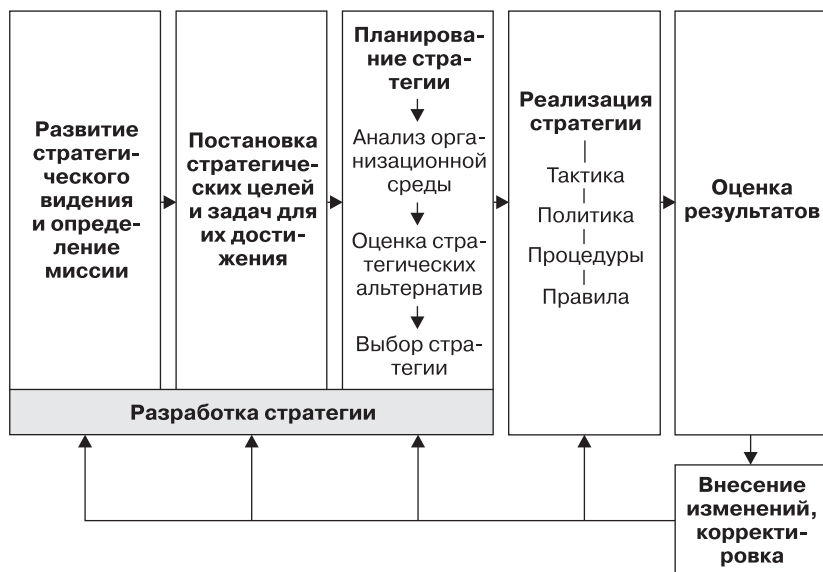


Рис. 1.7. Процесс стратегического менеджмента

Для эффективной разработки стратегии фирмы прежде всего необходима ясная концепция своего бизнеса — *видение*, которое является основой целеполагания. Менеджер должен ясно представлять себе характер деятельности своей фирмы на сегодняшний день и в будущем, а также продумать долгосрочную концепцию развития фирмы на 5–10 лет. Именно то, что видится менеджеру относительно места своей фирмы на рынке, а также долгосрочного курса ее развития, и является *стратегическим видением*.

На стратегическом видении базируется *миссия организации*. В общем смысле то, что организация собирается делать и чем она хочет стать, является предназначением (миссией) фирмы.

Миссия — это основная общая цель организации, выражающая смысл ее существования (предназначения). Поскольку любая организация является открытой системой, она может выжить в конечном счете, только если будет удовлетворять какую-то потребность, находящуюся *вне ее самой*. Поэтому именно в окружающей среде следует искать общую цель организации. Прибыль никогда не может провозглашаться главной целью организации, потому что является сугубо внутренней проблемой, хотя и очень важной. Миссия является более

конкретным ориентиром, чем видение, поэтому ее выполнение связано с определенным периодом времени.

Стратегическое видение и миссия всегда индивидуальны и отличаются одну фирму от другой в части направления деятельности и пути развития.

Чтобы добиться хороших результатов, нужно поставить хорошие цели. *Цели*, в отличие от миссии, выражают желаемое конечное состояние отдельных характеристик организации, связанных с конкретными направлениями ее деятельности. Заданная цель включает в себя ряд желаемых результатов, для достижения которых требуются определенные усилия и организационные действия. Определение целей переводит стратегическое видение и общую формулировку миссии в конкретные *задачи* для исполнения, связанные с результатами деятельности организации.

Роль постановки целей невозможно переоценить. Цели являются исходным моментом процесса планирования деятельности, они лежат в основе построения организационных отношений, на них базируется система мотивации персонала. Цели также являются точкой отсчета в процессе контроля и оценке результатов деятельности организации в целом и отдельных работников.

Миссия и цели служат ориентирами для всех последующих этапов разработки стратегии и одновременно накладывают определенные ограничения при анализе альтернатив развития.

Стратегия необходима организации, чтобы видеть путь достижения своих целей и выполнения миссии. Третья задача стратегического менеджмента включает в себя выработку стратегии для достижения целей, поставленных в каждой области деятельности организации на определенном управленческом уровне. Результатом данного этапа является *стратегический план* — документ, содержащий цель организации, ее направление развития, долгосрочные и краткосрочные задачи и стратегию.

Назначение процесса стратегического планирования — четко и системно описать стратегический выбор, сделанный организацией в целях обеспечения своего долгосрочного развития. Этот выбор должен последовательно воплотиться в решения и программы действий.

Сам процесс стратегического планирования (рис. 1.8) мало чем отличается от технологии принятия решений. Миссию и цели можно считать импульсом принятия решения о направлении развития фирмы. В процессе выбора стратегии необходимо постоянно решать задачи, связанные с выбором альтернативных действий, на основе установ-

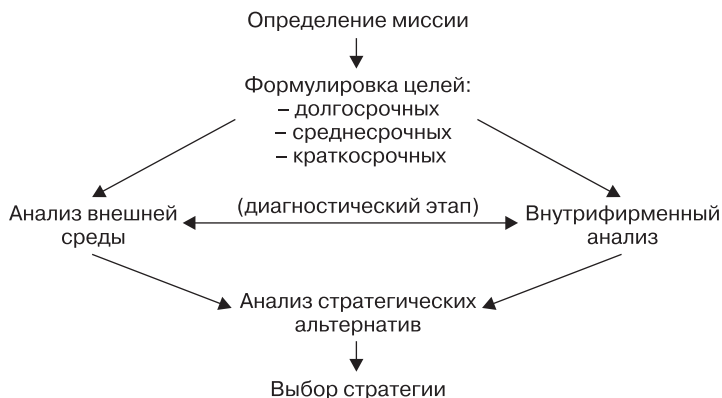


Рис. 1.8. Основные этапы процесса стратегического планирования

ленных ограничений и критериев, выявленных в результате анализа организационной среды. Поиск альтернативных решений во многом обусловлен адаптивным характером стратегического планирования.

Диагностический этап процесса разработки стратегии состоит из анализа факторов внешней и внутренней среды организации, которые могут оказать влияние на способность организации в достижении своих целей.

Анализ внешней среды представляет собой процесс, посредством которого организация осуществляет следующее: оценивает изменения, воздействующие на различные аспекты деятельности; определяет, какие изменения представляют угрозу для организации; определяет, какие изменения предоставляют возможности для развития организации. Другими словами, анализ внешней среды служит инструментом, при помощи которого разработчики стратегии контролируют внешние по отношению к организации факторы с целью предвидения потенциальных угроз и открывающихся возможностей.

Анализ внутренней среды — это процесс, при помощи которого осуществляется оценка функциональных областей организации для выявления ее стратегически сильных и слабых сторон. Таким образом определяется, обладает ли организация внутренними силами, чтобы воспользоваться внешними возможностями, а также выявляются слабые стороны, которые могут усложнить проблемы, связанные с внешними опасностями. Сопоставив внутренние силы и слабости с внешними угрозами и возможностями, организация может приступить к выбору соответствующей стратегической альтернативы.

Выбор стратегии является центральным моментом процесса стратегического планирования и осуществляется, когда рассмотрены все возможные альтернативные варианты направления развития организации. Выбор должен в наибольшей степени соответствовать условиям внешней и внутренней среды, т. е. тем ограничениям, которые устанавливаются в результате ситуационного анализа организационной среды, а также выбранным целям деятельности организации. Эффективность выбора стратегии во многом зависит от правильной оценки каждой стратегической альтернативы. Должны быть определены в количественных и качественных показателях возможные результаты при реализации каждой из возможных стратегических альтернатив. При их сопоставлении следует определять достоинства и недостатки каждой из них, возможные общие последствия и вероятность их осуществления.

Обобщенно цель данного этапа — это выбор определенной и однозначной стратегической альтернативы, которая максимально повысит долгосрочную эффективность организации.

Планирование корпоративной стратегии не завершается каким-либо немедленным действием. Обычно оно заканчивается установлением общих направлений, следование которым обеспечивает выживание и развитие организации.

Разработанная стратегия должна быть превращена в конкретные действия, а затем и в результаты. После выбора основополагающей общей стратегии ее необходимо реализовать, объединив с другими организационными функциями. Основными компонентами увязки стратегии с действиями по ее реализации являются тактика, политика, процедуры и правила.

Тактика — так же как и стратегия, первоначально военный термин, означающий маневрирование силами для осуществления определенных целей. С точки зрения управления организацией тактика — это решение о том, как должны быть распределены ресурсы для достижения стратегических целей. По-другому, тактика — это способ достижения «победы». Если основной вопрос стратегии — «чего хочет добиться организация?», то тактика сосредоточена на том — «как этого добиться?». Соответственно основное различие между стратегией и тактикой — это разница между целями и средствами. Например: «увеличение доли рынка» — это стратегия, а «агрессивная реклама, направленная на продвижение товара» — тактика. Характерные черты тактики:

- тактику разрабатывают в развитие стратегии;

- тактика вырабатывается в основном руководителями среднего уровня;
- тактика рассчитана на более короткий отрезок времени, чем стратегия;
- тактические результаты, в отличие от стратегии, как правило, проявляются очень быстро и легко соотносятся с конкретными действиями.

Политика, формулируемая высшим менеджментом, представляет собой общее руководство для действий и принятия решений, которое облегчает достижение стратегических целей. Ее можно рассматривать в качестве внутрифирменного «Кодекса законов», определяющего, в каком направлении могут приниматься решения и осуществляться действия.

Процедуры по существу представляют собой запрограммированные решения. Они обычно описывают последовательность действий, которые нужно предпринять в конкретной ситуации, имеющей тенденцию часто повторяться. Руководство, разрабатывая стандартизированные указания, использует положительный прошлый опыт и тем самым экономит время (не нужно повторять анализ) и предостерегает от ошибок.

Правило отличается от процедуры тем, что оно рассчитано на конкретный и ограниченный вопрос. Правило определяет, что должно быть сделано в специфической единичной ситуации. Руководители используют правила, когда для достижения целей требуется гарантированное выполнение конкретных действий конкретными способами.

Задача *реализации стратегии* является наиболее сложной и трудоемкой частью стратегического менеджмента. Она относится ко всем уровням управления и должна быть учтена в большинстве структурных подразделений организации. В то время как разработка стратегии связана с предпринимательской деятельностью и в большей степени представляет аналитический процесс, реализация стратегии предполагает главным образом управление деловыми процессами и людьми.

Стратегическое управление — это стратегическое планирование с обратной связью. Выбранная стратегия и план ее реализации не в состоянии предусмотреть всех проблем, которые могут возникнуть на этом пути. Основная причина, как уже неоднократно отмечалось, — высокий уровень изменчивости окружающей среды, который приводит к постоянному появлению новых и непредвиденных обстоятельств. В процессе стратегического менеджмента ничто не является окончательным

и все предварительные действия претерпевают изменения в зависимости от перемен в организационной среде, которые могут носить как характер угроз, так и возможностей. Ход внешних и внутренних событий рано или поздно вынуждает пересматривать предназначение компании, цели деятельности, саму стратегию и процесс ее осуществления.

Оценка результатов деятельности, анализ изменений, корректировка стратегии становятся естественными и необходимыми составляющими процесса стратегического управления. Данный процесс используется в качестве механизма *обратной связи* для корректировки стратегического плана и/или методов его реализации. Чтобы быть эффективной, оценка должна проводиться системно и непрерывно и охватывать все организационные уровни.

В процессе оценки результатов деятельности как одной из задач стратегического менеджмента можно выделить три четко различимых этапа: определение системы показателей результативности, по которым проводится оценка стратегии; измерение достигнутого и сравнение с желаемым; принятие необходимых корректирующих действий.

Первый этап непосредственно связан со стратегическими целями и задачами организации, которые являются по сути количественными и качественными критериями, используемыми в процессе оценки. Последний этап — корректирующие действия — является одновременно концом и началом цикла стратегического менеджмента как непрерывного процесса управления.

Корректировки обычно затрагивают частности, но иногда возникает необходимость пересмотра основной стратегии под влиянием значительных внешних перемен или резкого ухудшения финансового состояния фирмы.

Обобщая вышесказанное, можно сказать, что задача рассматриваемого процесса оценки — находить пути для улучшения существующей стратегии и следить за тем, как она выполняется. Непосредственные же обязанности менеджеров в рамках этапов оценки — своевременно определять, когда необходимо вносить соответствующие изменения в стратегию и способы ее реализации.

Вопросы для самопроверки

1. Сравните понятия «стратегия», «стратегия организации», «стратегическое управление». Как оценить эффективность стратегии?
2. Что значит «разработать стратегию организации» и почему это необходимо?

3. Какие элементы должна включать в себя стратегия?
4. Перечислите преимущества стратегического подхода к управлению.
5. Как взаимосвязаны стратегия и успех организации?
6. В чем особенность различных систем и методов управления организацией и условий их эффективности?
7. Из каких взаимодополняющих подсистем состоит система стратегического менеджмента?
8. Почему для большинства современных организаций актуальной проблемой является одновременное применение двух режимов управления — стратегического и оперативного?
9. Что представляет собой процесс стратегического управления с точки зрения основных задач стратегического менеджмента?
10. Дайте краткую характеристику основным этапам разработки стратегии.

Глава 2

РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ: ЦЕЛЕПОЛАГАЮЩИЕ ЭТАПЫ

2.1. Формулирование миссии организации

Первую стадию разработки стратегии — *корпоративную миссию* — можно считать одним из главных элементов идеологической базы формирования организации. Миссия не должна зависеть от текущего состояния организации, форм и методов ее работы, так как в целом она выражает устремленность в будущее, показывая, на что будут направляться усилия и какие ценности будут при этом приоритетными. Она является комплексной целью, очень важной как для внутренней, так и для внешней сферы деятельности организации.

Внутри организации миссия дает персоналу понимание целей организации и помогает выработке единой позиции, способствующей укреплению организационной культуры. В противном случае, без формально выраженной миссии как ориентира, руководители имели бы в качестве основы для принятия решений только свои индивидуальные ценности. Результатом чего может быть огромный разброс усилий, а не единство целей, имеющее существенное значение для успеха организации.

Во внешней среде миссия способствует созданию цельного образа организации, объясняя, какую экономическую и социальную роль в обществе она стремится играть. Таким образом, миссия детализирует статус фирмы и обеспечивает направления и ориентиры для определения целей и стратегий на различных организационных уровнях.

Наукой менеджмента не выработаны какие-либо универсальные правила, применяемые при формулировке миссии. Существует множество самых разнообразных подходов к определению миссии и к ее содержанию, отражающих оценку роли и значения организации в первую очередь со стороны руководителей, принимающих решения. Но любой из подходов должен рассматривать миссию организации с точки зрения определения основных потребностей потребителей и их эффек-

тивного удовлетворения. Тем самым организация создает клиентов для поддержки организации в будущем. Учитывая необходимость в соответствии стратегии внешней среде и эффект времени (см. раздел 1.2), следует принимать своевременные решения о пересмотре миссии и, соответственно, стратегического курса организации.

В общих чертах формулировка миссии организации должна содержать:

- 1) определение сферы деятельности;
- 2) рабочие принципы фирмы по отношению к окружающей среде;
- 3) базовые ценности внутри фирмы, рассматриваемые как культура организации.

Сфера деятельности организации в рамках формулировки миссии организации может быть определена по-разному, более широко или узко. Например, общее определение — транспорт, детальное определение — автомобили. Выбрать вариант, который бы наилучшим образом способствовал разработке стратегии, зачастую бывает нелегко.

При определении сферы деятельности обычно принимают во внимание три группы факторов:

- 1) область потребностей (*что* производить?);
- 2) целевая группа потребителей (*для кого* производить?);
- 3) технология и функциональное исполнение (*как* удовлетворяют-ся потребности?).

Большинство успешных современных фирм в формулировке миссии выделяет основные заинтересованные группы, потребности которых стремится удовлетворить компания, и определяет основные направления стратегии достижения поставленных целей. Достижение указанных целей должно обеспечить создание и поддержание лояльного отношения к компании всех заинтересованных групп (потребителей, поставщиков, акционеров, сотрудников, общество), от которых зависит успех организации.

Предназначение *Marriott Hotels* — предоставление услуг по размещению и обслуживанию с целью создания прочного, длительного и взаимовыгодного сотрудничества с клиентами, сотрудниками, владельцами, акционерами и обществом.

Клиенты должны испытывать удовлетворение от осознания того факта, что их потребности понятны и удовлетворены, а акционеры — понимать, что такая линия поведения обеспечивает им получение прибыли.

Сама же четкая и понятная формулировка миссии должна побуждать сотрудников к более качественному выполнению возложенных задач, а менеджеров — к совершенствованию управления.

Хорошо обоснованная, правильно сформулированная миссия также должна отражать общие ценности и принципы организации (философию организации). В качестве примера приведем миссию компании *Marks & Spencer*, которую П. Друкер оценивает как лучшее в мире предприятие по стилю управления.

Миссия компании *Marks & Spencer*

К нашим ценнейшим активам относятся:

- 1) благожелательное отношение и доверие общественности;
- 2) лояльность и преданность делу со стороны руководства и сотрудников всех уровней;
- 3) доверие и сотрудничество с нашими поставщиками.

Наши принципы:

- 1) предложение потребителям по разумным ценам широкого спектра товаров высокого качества;
- 2) побуждение поставщиков к использованию самых современных и эффективных способов производства и методов контроля качества;
- 3) обеспечение сотрудничества с поставщиками при контроле качества в соответствии с самыми высокими стандартами;
- 4) укрупнение магазинов, что позволит представлять в них расширенный ассортимент товаров и обеспечить максимум удобства для наших покупателей;
- 5) построение устойчивых взаимовыгодных отношений с нашими потребителями, поставщиками и сотрудниками.

В содержании миссии также могут быть учтены факторы, приведенные в табл. 2.1.

Таблица 2.1
Элементы миссии организации

Фактор	Ключевая проблема
Клиенты	Кто является клиентами фирмы?
Товары/услуги	Какие товары/услуги предлагаются?
Размещение	Где фирма ведет конкурентную борьбу?
Технология	Какова базовая технология фирмы?
Проблемы выживания	Какую экономическую цель преследует фирма?

Окончание табл. 2.1

Фактор	Ключевая проблема
Философия	Каковы базовые убеждения, ценности и приоритетные устремления?
Желательный образ	К какому имиджу стремится фирма и какую ответственность перед обществом она принимает?
Социальная ответственность	Какова позиция фирмы по отношению к своему персоналу?
Представление о себе	Каковы заявляемые отличительные качества и конкурентные преимущества?

2.2. Создание сбалансированной системы целей и задач

Определение цели — это более конкретный, чем миссия, уровень принятия решений, требующий выработки соответствующих стратегических задач. Стратегия, разработанная для достижения одних целей, не будет применима для достижения других целей. Следует различать цели общие, разрабатываемые на долгосрочную перспективу для фирмы в целом, и цели специфические, устанавливаемые по основным видам и функциональным направлениям деятельности на основе общих целей организации.

Сам процесс постановки целей в организации в основном происходит сверху вниз. П. Друкер, разработчик метода управления по целям, считал, что каждый руководитель в организации, от наивысшего до самого низшего уровня, должен иметь четкие цели, которые обеспечивают поддержку целей руководителей, находящихся на более высоком уровне. Такой процесс поможет каждому руководителю получить четкое представление о том, что ожидает от него организация, о целях самой организации и его начальника. В рамках данной концепции предполагается, что каждый руководитель устанавливает конкретные производственные цели и средства их достижения со своим непосредственным начальником. Когда осуществляется процесс выработки целей, необходим двусторонний обмен информацией, чтобы обеспечить понимание каждым сотрудником его конкретных целей. Кроме уяснения ожидаемых результатов двусторонний обмен информацией позволяет подчиненным сообщить руководителям, что им требуется для достижения поставленных целей. Метод управления по целям дает

возможность оценить руководителей на основе результатов, а не личных качеств.

Эффективность целей — это базовый критерий стратегического целеполагания. Чтобы цели вели к эффективным решениям, а затем и к действиям, они должны удовлетворять ряду требований.

1. Цели должны быть *конкретными и измеримыми*. Выражая свои цели в конкретных измеримых формах, организация создает четкую базу отсчета для последующих решений и выполнения контрольных функций. Чем более конкретно сформулирована цель, тем легче ее достичь.
2. Цели должны быть *ориентированными во времени*. Конкретный горизонт прогнозирования представляет собой другую характеристику эффективных целей. Следует точно определять не только, что именно организация хочет осуществить, но также в общем, когда должен быть достигнут результат. Различают долгосрочные цели (как правило, имеют горизонт планирования около 5 лет и более), среднесрочные цели (обычно от 1 до 5) и краткосрочные (обычно в пределах 1 года). Долгосрочные цели формулируются организацией в первую очередь и обычно имеют весьма широкие рамки. Для обеспечения долгосрочных целей вырабатываются средне- и краткосрочные цели. Обычно чем ближе горизонт планирования цели, тем уже ее рамки.
3. Цели должны быть *реалистичными*. Цель должна быть достижимой. Это одно из условий повышения эффективности организации. Установление цели, которая превышает возможности организации или несоизмерима с внешними факторами, может привести к отрицательным последствиям. Существенным также является то, что цели представляют собой важные мотивы поведения людей в организации. Если цели нереалистичны, стремление работников к успеху будет блокировано и их мотивация ослабнет, поскольку вознаграждения и повышение по службе в основном связаны с достижением цели.
4. Цели должны быть *сопоставимыми и взаимно поддерживающими*. Стратегическое планирование имеет системный характер, что должно обеспечиваться разработкой скоординированных целей на горизонтальном уровне и взаимно поддерживающих — в рамках управленческой вертикали (иерархия целей). Сопоставимыми должны быть цели различных функциональных областей деятельности организации. Например, цели отдела маркетинга должны

быть согласованы с производственными возможностями организации, показатели прибыли должны соответствовать показателям рыночной позиции (определенному росту продаж) и т. д. Взаимоподдержка обеспечивается правильной разбивкой целей на подцели в рамках внутренней иерархии, когда каждая цель должна соответствовать цели более высокого уровня.

Деятельность организации объективно очень разнообразна, поэтому организация не может быть сосредоточена на единственной цели, а должна выделить ключевые области, в рамках которых следует определять свои цели (табл. 2.2). Многочисленные цели организации могут быть объединены в две группы: экономического и неэкономического характера.

Таблица 2.2
Примеры типовых целей организации

Ключевая область	Описание цели
Прибыльность (доходность, рентабельность)	Может выражаться в различных показателях, таких как объем прибыли, доход на инвестированный капитал, отношение прибыли к объему продаж (коэффициент чистой прибыли) и др.
Положение на рынке	Может описываться следующими понятиями: доля рынка, объем продаж в денежном или натуральном выражении, рыночная (отраслевая) ниша
Производительность	Может быть выражена отношением выхода к входу, а также в виде издержек на единицу продукции
Инновации	Определяют новые способы ведения бизнеса (новые технологии и методы организации производства, внедрение на новые рынки и т. д.) и могут выражаться как в денежных, так и в других показателях
Продукция	Кроме показателей объема продаж или прибыльности по отношению к конкретному изделию (ассортименту изделий) цели могут быть связаны с выводением нового товара на рынок или снятия с производства
Финансовые ресурсы	Могут быть выражены движением денежной наличности, структурой капитала, выпуском ценных бумаг, оборотным капиталом, выплатой дивидендов

Окончание табл. 2.2

Ключевая область	Описание цели
Производственный потенциал	Можно описать с помощью таких показателей, как: производственные мощности, постоянные затраты, единицы продукции в натуральном и денежном выражении
Организация (с точки зрения процесса)	Определяет изменения в структуре или деятельности, может выражаться любым количеством целей
Персонал	Цели могут определять выполнение трудовых функций и отношение к работе, профессиональное обучение, способы мотивации работников
Социальная ответственность	Может быть выражена целями в форме видов деятельности, ориентированных на участие в решении острых социальных проблем (экология, безработица)

Неэкономические цели в основном связаны с социальными задачами организации. Формулирование социальных целей является, безусловно, важной задачей, поскольку любая коммерческая организация — это не просто деловая структура, ориентированная на получение прибыли, но и объединение людей, имеющих определенные потребности. Именно от них в большей степени зависит успех организации. Кроме этого нужно учитывать социальную ответственность организации перед обществом, что может выражаться в таких целях, как: создание дополнительных рабочих мест; оказание благотворительной помощи; принятие на работу безработных, инвалидов, молодых людей и т. д.

Экономические цели организации выражаются в показателях хозяйственной деятельности и могут быть *количественными* или *качественными*. Например, количественная цель — увеличение объема продаж на 5% к 2005 г., качественная цель — достижение организацией технологического лидерства в отрасли.

Перечень целей, описанных в табл. 2.2, не является всеобъемлющим; какой-нибудь конкретной организации может потребоваться сформулировать общие цели и в других областях. Признанные авторитеты в области планирования Г. Стейнер и Дж. Майнер утверждают, что «цели должны быть установлены для каждого вида деятельности, который, по мнению компании, является важным и выполнение которого она хочет наблюдать и измерять».

Все же следует отметить, что наиболее значимыми, по мнению специалистов по планированию, являются *финансовые цели*, а если точнее — прибыль, рентабельность, показатели доходности. Именно они занимают лидирующее положение в иерархии целей коммерческой организации.

Общие цели необходимо преобразовать в четко сформулированные задачи с указанием ожидаемых результатов, на достижение которых будет направлена деятельность организации. Задачи, стоящие перед большинством организаций, можно отнести к одной из четырех областей их деятельности: финансовой, обслуживания потребителей, хозяйственной деятельности и внутренних возможностей. Специфические задачи определяются природой организации, а именно: базовой отраслью, организацией производственного процесса, группой потребителей и динамикой рынка. В табл. 2.3 представлен пример системы задач, охватывающей все важные для стратегического развития организации области.

Количество и разнообразие целей и задач стратегического менеджмента настолько велики, что без комплексного, системного подхода к определению их состава не может обойтись ни одна организация независимо от ее размеров, специализации, вида и формы собственности. В качестве удобного и апробированного на практике инструмента можно использовать построение целевой модели — дерева целей. Данная модель представляется в виде древовидного графа, который описывает упорядоченную иерархию целей путем последовательной трансформации общей стратегической цели в набор подцелей (рис. 2.1).

Количество уровней преобразования зависит от масштабов деятельности, сложности поставленных целей и от принятой в организации структуры управления.

Таблица 2.3

Система стратегических задач и показателей

Стратегическая область развития	Задачи	Показатели
Финансовая деятельность	Устойчивое положение	Поступление денежных средств
	Успех	Квартальная прибыль
	Процветание	Доход на акционерный капитал
	Признание	Цена акции

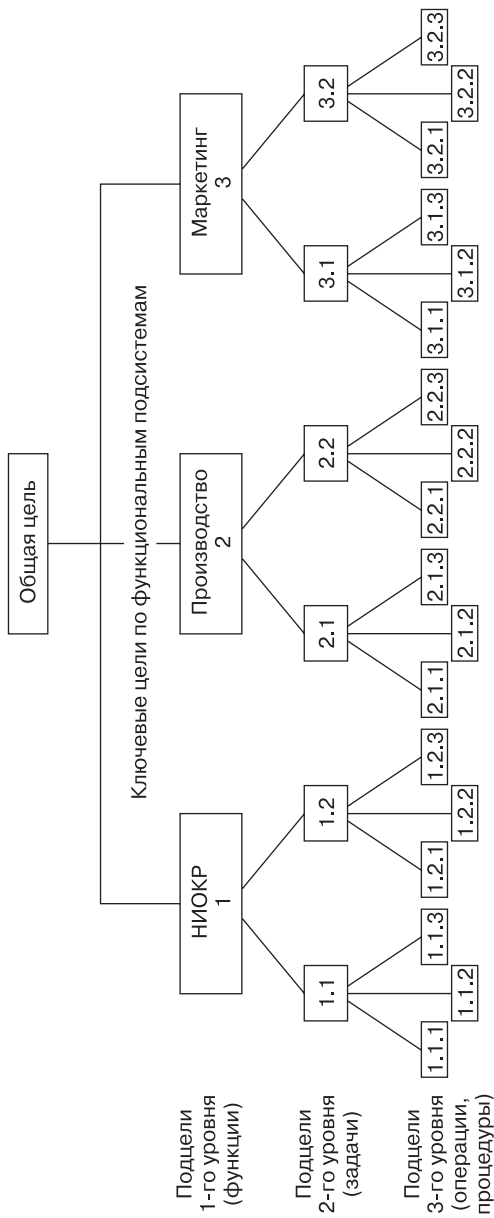


Рис. 2.1. Дерево целей организации

Окончание табл. 2.3

Стратегическая область развития	Задачи	Показатели
Хозяйственная деятельность	Технологии	Конкурентоспособность
	Производство	Производительность
	Качество	Сертификация
Потребители	Удовлетворение потребностей	Результаты опроса
	Быстрота реакции на запросы	Своевременные поставки
	Лояльность клиентов	Повторные покупки
	Доля на рынке	Увеличение доли рынка
Внутренний потенциал	Работники	Степень удовлетворенности
	Рост за счет внутренних ресурсов	Увеличение объема продаж
	Инновации	Число новых товаров
	Развитие персонала	Повышение квалификации

При практическом использовании рассматриваемого инструмента целеполагания должны соблюдаться следующие правила:

- общая цель, находящаяся на вершине графа, должна содержать описание конечного результата;
- реализация каждого последующего уровня целей в иерархической структуре должна являться необходимым и достаточным условием достижения цели предыдущего уровня;
- при формулировке целей различных уровней необходимо описывать желаемые результаты;
- подцели каждого уровня должны быть независимы друг от друга;
- фундамент дерева целей должны составлять задачи, представляющие собой операции и процедуры, которые могут быть выполнены определенным способом и в заранее установленные сроки.

В качестве примера использования дерева целей можно рассмотреть декомпозицию главной цели стратегической бизнес-единицы (СБЕ) — долгосрочной прибыльности (см. рис. 2.6).

Стратегический подход к аналитическим процессам ориентируется на качественное изменение объектов управления во времени. Поэтому

важным моментом является моделирование не только иерархии целей, но и их динамики. В результате можно получить динамическую модель дерева целей, которая особенно полезна при разработке перспективных планов организации, реализующих ее стратегию.

2.3. Уровни планирования стратегии

Большинство компаний разрабатывают не один стратегический план, а несколько объединенных общей целью стратегий для различных уровней управления, образуя тем самым иерархию стратегий. Все уровни тесно связаны друг с другом и образуют пирамиду стратегий внутри организации, где каждый уровень является «рамкой» для следующего уровня (рис. 2.2).

В диверсифицированной компании, которая одновременно ориентирована на несколько видов бизнес-деятельности, обычно выделяют четыре уровня стратегии: корпоративную, деловую, функциональную и операционную (рис. 2.3, а). Специализированные фирмы ограничиваются тремя уровнями (рис. 2.3, б). В данном случае корпоративная и деловая стратегии совпадают, так как стратегия разрабатывается для одной сферы бизнеса.

Характеристика уровней стратегии с точки зрения предназначения, ответственных за их разработку лиц и основных задач представлена в табл. 2.4.

Корпоративная стратегия — это общий план управления диверсифицированной компанией. Корпоративная стратегия охватывает все на-



Рис. 2.2. Пирамида стратегий

а) Диверсифицированная фирма



б) Специализированная фирма

**Рис. 2.3.** Уровни стратегий фирм различного профиля:

а) — диверсифицированная фирма; б) — специализированная фирма

правления деятельности компании. Общий стратегический план, как правило, разрабатывается на промежуток времени до 5 лет и отражает то, какую позицию компания хочет занимать в ближайшие годы. По сути определение корпоративной стратегии — это принятие решения по выбору общего направления развития организации. Разработка корпоративной стратегии обычно включает 6 основных элементов (рис. 2.4).

Миссия корпорации и ее характеристики достаточно подробно были рассмотрены в разделе 2.1. Здесь же выделим то, что определение сферы деятельности в рамках корпоративной миссии — это проблема определения набора видов деятельности, т. е. проблема диверсификации. В частности, в каких отраслях будет действовать компания, какой уровень интеграции выберет, будет ли диверсификация ограничиваться несколькими отраслями или распространится на многие, будет ли компания ориентироваться на стратегические соответствия между

Таблица 2.4
Распределение задач по разработке стратегии

Уровень стратегии	Предназначение	Ответственные за разработку и реализацию стратегии	Основные задачи
Корпоративная стратегия	Для организации и сфер ее деятельности в целом	Руководители высшего звена управления	1. Улучшение общих показателей работы в тех направлениях и отраслях, где организация уже действует. 2. Действия в области диверсификации и интеграции. 3. Создание и управление высокоэффективным хозяйственным портфелем. 4. В рамках хозяйственного портфеля поиск путей получения синергетического эффекта. 5. Оптимальное распределение корпоративных ресурсов. 6. Действия в отношении убыточного или непривлекательного бизнеса
Деловая стратегия	Для каждого отдела каждого вида деятельности организации	Руководители стратегических отделений	1. Усиление конкурентоспособности и сохранение конкурентных преимуществ. 2. Формирование механизма реагирования на внешние изменения. 3. Интеграция стратегических усилий различных функциональных направлений
Функциональная стратегия	Для каждого функционального направления в рамках отдельного вида деятельности	Функциональные менеджеры — руководители среднего звена управления	1. Поддержка общей деловой стратегии и конкурентоспособности. 2. Создание управленческих ориентиров для достижения намеченных функциональных целей фирмы. 3. Интеграция стратегических усилий операционной деятельности
Операционная стратегия	Для структурных подразделений внутри функциональных направлений	Менеджеры низшего звена управления	1. Решение узкоспециализированных вопросов и проблем, связанных с достижением целей функциональных подразделений. 2. Повышение производительности труда



Рис. 2.4. Основные составляющие корпоративной стратегии

различными видами деятельности или нет. Другими словами, требуется установить:

- каким должен быть набор видов деятельности на длительную перспективу, в том числе какие рынки (сегменты, ниши) фирма будет стремиться освоить или покинуть;
- какого рода взаимозависимость и сходство будут поддерживаться между различными видами деятельности фирмы;
- как можно защитить этот набор от воздействия неожиданных событий.

Набор видов деятельности (хозяйственный портфель фирмы) должен удовлетворять следующим конкретным стратегическим ориентирам: краткосрочные и долгосрочные перспективы роста и рентабельности, стратегическая гибкость и синергизм.

Рост и рентабельность диверсифицированной фирмы в краткосрочной и долгосрочной перспективе во многом зависят от того, в каких фазах жизненного цикла находятся различные виды деятельности. Современные реалии таковы, что жизненные циклы отраслей, товаров (особенно это относится к наукоемким сферам деятельности и отраслям высоких технологий) укорачиваются, из-за чего краткосрочные и долгосрочные перспективы могут сильно отличаться друг от друга.

Совпадение фаз жизненных циклов видов деятельности оптимизирует краткосрочные результаты деятельности фирмы и в то же время делает ее бесперспективной в долгосрочном периоде. Для обеспечения равновесия между краткосрочной и долгосрочной рентабельностью необходимо создание сбалансированного набора с точки зрения фаз жизненных циклов различных видов деятельности (см. рис. 6.7). В результате сокращения жизненных циклов и нестабильности внешней среды, о которых уже говорилось выше, менеджмент организаций все чаще ограничивает свои задачи балансированием капиталовложе-

ний в расчете на краткосрочные итоги деятельности фирмы, жертвуя интересами длительной перспективы.

Стратегическая гибкость — это ориентация на снижение уязвимости компании путем перераспределения риска между различными видами деятельности. Высокая вероятность различных неожиданностей — как позитивных, так и негативных — заставляет руководство компании минимизировать стратегический риск, придавая набору видов деятельности определенную гибкость по отношению к внешним и внутренним условиям. Осуществляется это в основном путем увеличения видов деятельности, предпочтительно без взаимосвязи между собой, в рамках хозяйственного портфеля фирмы.

Синергизм означает превышение совокупным результатом суммы слагающих его факторов. Применительно к рассматриваемой проблеме это решение вопроса взаимосвязи между различными видами деятельности диверсифицированной компании, которая приводит к достижению бóльших результатов, чем в тех случаях, когда они же функционируют автономно. Растущую необходимость в оптимизации общей стратегической эффективности путем синергического взаимодействия всех видов деятельности фирмы вызывает рост конкурентного давления. Чем выше ожидаемая нестабильность и интенсивность конкуренции, тем больше будет значение синергизма для достижения успеха. Источники синергизма будут рассмотрены в этом разделе позже, а более подробно — при анализе конкретных корпоративных стратегий в главе 4.

При управлении набором видов деятельности следует учитывать противоречие между стратегическими ориентирами фирмы. Если предпочтение отдается краткосрочным показателям роста и рентабельности, то тем самым подрываются долгосрочные показатели. Слишком широкая диверсификация в различные сферы деятельности для уменьшения уязвимости компании подавляет потенциальный синергизм. Поэтому когда фирме приходится преследовать множественные цели, они должны быть распределены в порядке приоритетности, чтобы можно было найти компромисс между противоречащими друг другу ориентирами. Приоритеты зависят от того:

- что предпочитает руководство компании — текущие прибыли (модель американского менеджмента) или долгосрочные доходы от возрастания рыночной стоимости их акционерного капитала (модель японского менеджмента);
- как оценило руководство допустимый уровень риска, связанный с уровнем нестабильности окружающей среды, и привлекатель-

ность различных видов деятельности с точки зрения перспектив роста и рентабельности.

Корпоративные задачи. Исходная база постановки задач — это в основном результаты маркетинговой и инновационной деятельности. Именно эффективность в этих сферах определяет спрос на продукцию или услуги фирмы. Задачи компании должны быть ориентированы не на прибыль, а на методы ее получения. Руководству компании следует составить сбалансированный перечень задач, которые затрагивают все сферы деятельности, способные повлиять на эти два ключевых фактора.

- *Задачи расширения доли рынка.* На тех рынках, на которых компания ведет или имеет намерения вести конкурентную борьбу, она должна завоевать устойчивые позиции.
- *Инновационные задачи.* Без инноваций в товарах и услугах, методах маркетинга и производства компания не имеет конкурентного преимущества и неизбежно уступит позицию.
- *Задачи по привлечению ресурсов.* Компания, чтобы быть конкурентоспособной, должна стремиться к обладанию наилучшими интеллектуальными, информационными и материальными ресурсами: квалифицированными работниками, современными информационными технологиями, качественным сырьем и материалами, высокопроизводительным оборудованием.
- *Социальные задачи.* Здесь можно рассматривать две формы социальных обязательств бизнеса: перед обществом (решение вопросов образования, безработицы, экологии и других социальных проблем) и перед своими сотрудниками.
- *Финансовые задачи* (прибыль, рентабельность). Формулируются после того, как определены предыдущие.

Определение стратегических бизнес-единиц (СБЕ). В рамках разработки корпоративной стратегии большинство крупных диверсифицированных компаний выделяют в организационной структуре самостоятельные бизнес-единицы, которые имеют ярко выраженную специализацию, определенный круг поставщиков, потребителей и конкурентов. Каждая СБЕ должна быть реальной административно-хозяйственной единицей и, по сути, действовать как независимая фирма, отвечающая за конечный результат — прибыль в своей сфере деятельности.

Размещение ресурсов. Диверсифицированные фирмы в своем составе имеют набор СБЕ, или, иначе, деловой хозяйственный «порт-

фель». Входящие в структуру компании СБЕ могут различаться потенциалом развития и текущими финансовыми показателями. Одни СБЕ занимаются выводом на рынок новой продукции или освоением новых рынков. Для них, очевидно, необходимы дополнительные финансовые вложения. Другие, имеющие устойчивую долю на зрелом рынке, являются источником денежных средств. Для соблюдения корпоративных целей руководство компании должно обеспечить перераспределение денежных ресурсов между СБЕ.

Использование синергизма. Каждый вид деятельности предполагает источник синергизма. Координация усилий в таких видах деятельности, как закупка, внедрение новых технологий, НИОКР, производство, маркетинг, управление человеческими ресурсами, позволяет сократить издержки и повысить квалификацию персонала. Например, объединение нескольких видов закупок позволяет добиться от поставщика скидок, а объединение научных исследований и разработок — успешнее справляться с разработкой технологий, которые будут использоваться в различных СБЕ.

Синергизм, помимо сокращения издержек и расходов на управление, позволяет компании ускорить внедрение инноваций, оптимизировать загрузку производственного оборудования, добиться увеличения объемов продаж. Если крупные фирмы не используют синергизм своих отделений, они не будут иметь никаких преимуществ перед малыми фирмами. Важно, чтобы кроме руководства компании к постоянному поиску возможностей использования синергизма подключались менеджеры СБЕ.

Корпоративное развитие. Это заключительный этап разработки корпоративной стратегии, который, как уже было отмечено, завершается разработкой интегрированного плана, включающего решение проблем общекорпоративного развития, разнообразие которых можно свести к трем основным типам: наступательные (рост), оборонительные (сокращение), компромиссные (стабилизация). В рамках диверсифицированной компании возможны сочетания этих стратегий по отношению к различным видам деятельности. Альтернативные варианты общекорпоративных стратегий будут рассмотрены в главе 4.

Деловая стратегия — это стратегия бизнес-единиц, которая определяет направление действий на обеспечение конкурентных преимуществ в конкретной сфере деятельности организации. В то время как корпоративный план устанавливает общее направление развития компании, план СБЕ детально определяет, каким образом будут достигнуты устойчивые преимущества перед конкурентами и в чем будет

закключаться вклад каждого стратегического подразделения в решение задач, стоящих перед компанией в целом. Такой план включает: цели и установки, раскрываемые в терминах «прибыль», «оборот», «доля рынка»; обновление продукции; анализ собственной позиции на рынке и конкурентные отношения; альтернативные стратегии и их возможные последствия; разработку выбранной стратегии.

Применительно к деловым стратегиям часто используется термин «конкурентные стратегии»; они будут рассмотрены в разделе 5.3. Если фирма занята одним видом бизнеса, конкурентная стратегия является частью корпоративной стратегии. Когда фирма имеет несколько организационных структур внутри организации, куда входит определенная группа продукции/услуг, предназначенная для конкретных рынков, каждая структурная единица разрабатывает собственную целевую конкурентную стратегию. Основные компоненты разработки деловой стратегии приведены на рис. 2.5.

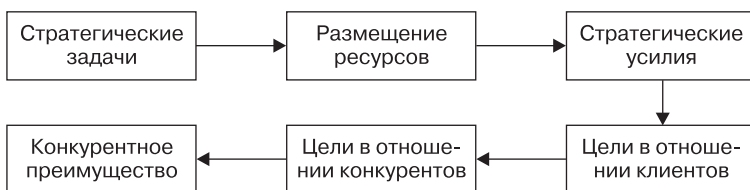


Рис. 2.5. Основные компоненты разработки деловой стратегии

Стратегические задачи самостоятельных хозяйственных подразделений фирмы являются частью общекорпоративного процесса планирования. Возможны различные задачи, стоящие перед СБЕ: рост, сохранение существующего положения, использование в качестве источника дохода, изъятие ранее вложенных средств, создание нового бизнеса.

Размещение ресурсов как элемента бизнес-стратегии актуально, если СБЕ имеет дело с определенным числом товаров и рынков. Данный подход с учетом масштабности деятельности копирует процесс размещения ресурсов на общекорпоративном уровне. Для оптимального распределения ресурсов внутри СБЕ необходим анализ и оценка привлекательности рынков (рыночных сегментов, ниш) и конкурентной позиции. Методика этих процессов будет рассмотрена в главе 3.

Стратегические усилия во многом определяются стратегическими задачами. Можно выделить два альтернативных направления разви-

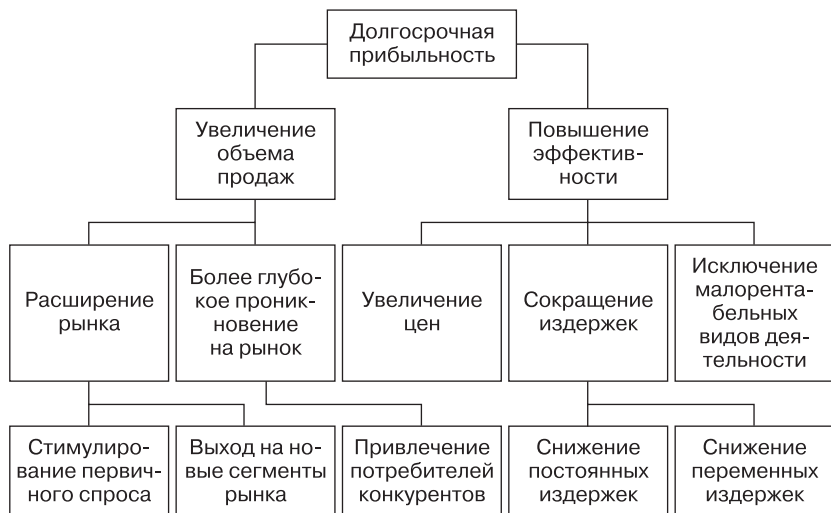


Рис. 2.6. Направления возможных стратегических усилий

тия СБЕ применительно к существующей продукции: это увеличение объема продаж или повышение эффективности производства и реализации продукции.

Направления возможных стратегических усилий представлены на рис. 2.6.

Например, если установлены перспективы роста и привлекательности базового рынка (сегмента), усилия следует сконцентрировать на увеличении объема продаж. Если предполагается, что в будущем темп роста спроса на данную продукцию будет стабилизироваться, необходимо сосредоточиться на вопросах эффективности. Следует учитывать, что повышение рентабельности продукции как стратегическая цель путем усилий по наращиванию объема продаж требует вложения инвестиций в расширение производства и каналы распределения товара, проведения агрессивной политики продвижения товара, расширения рынка и т. п. В свою очередь, усилия по повышению эффективности способствуют получению денежных средств посредством повышения цен, сокращения издержек и исключения малорентабельных операций и процедур. Обычно по мере насыщения рынка ориентация на увеличение объема продаж плавно переходит в стратегию повышения эффективности. То есть продукция превращается из потребителя финансовых средств в их создателя.

По мере снижения перспектив роста задач стратегического менеджмента становится поиск новых видов продукции и новых рынков для поддержания темпов развития бизнеса.

Цели в отношении потребителей. Здесь следует выделить два существенных момента, влияющих на эффективность данного элемента стратегии СБЕ. Это правильный выбор своей целевой группы потребителей и удовлетворение ее потребностей лучше, чем это делают конкуренты.

Сегментация рынка (см. раздел 3.3), позволяющая выделить целевые группы потребителей, является ключевым фактором успешной стратегии СБЕ. Рынки не однородны по составу участников, а формируются из различных групп покупателей и продавцов, имеющих собственные потребности и представление о ценах. Поэтому целесообразно разрабатывать особые предложения для каждого сегмента рынка.

При анализе целевой группы потребителей следует в первую очередь выделить их главные проблемы или неудовлетворенные потребности. Каждый выявленный «дефицит» может стать фактором успеха, если решать возникшую проблему на рынке лучше конкурентов. Таким образом, рассматриваемый этап разработки стратегии СБЕ можно свести к ответам на три вопроса.

1. Кто относится к потребителям продукции СБЕ?
2. Какая главная проблема существует у потребителей на нашем рынке (сегменте)?
3. Как эффективно решить эту проблему?

Долгосрочная ориентация на предоставление пользы клиенту обеспечивает в течение длительного времени рентабельность. При этом следует учитывать изменения той среды, в которой действует СБЕ. Если упорно придерживаться однажды выбранной стратегической ориентации в отношении клиентов, можно упустить перемены в их поведении и специфических запросах и тем самым проиграть своим конкурентам. Поэтому необходимо периодически пересматривать цели в отношении целевых групп потребителей, соотнося их с внешними изменениями.

Цели в отношении конкурентов формулируются на основе анализа конкуренции (см. раздел 3.5). По сути исследование конкурентов сводится к ответу на вопросы: кто является конкурентами СБЕ, каковы их цели, в чем заключаются их сильные и слабые стороны, какой должна быть стратегия по отношению к соперничающим фирмам, как следует реагировать на стратегии конкурентов?

		Товары	
		схожие	различные
Потребители	схожие	<i>Прямые конкуренты</i> Фирмы, предлагающие аналогичные товары и услуги одним и тем же группам потребителей	<i>Косвенные конкуренты</i> Фирмы, предлагающие различную продукцию одной и той же категории потребителей
	различные	<i>Товарные конкуренты</i> Фирмы, предлагающие одинаковую продукцию различным группам потребителей	<i>Неявные конкуренты</i> Фирмы различного профиля

Рис. 2.7. Матрица типовой конкуренции

Конкурентов СБЕ условно можно разделить на четыре категории: прямые, косвенные, товарные, неявные; их краткая характеристика отображена на рис. 2.7.

Наибольший интерес с точки зрения целей СБЕ представляют прямые конкуренты, которых часто называют *стратегической группой*. Соперничающие в таких группах фирмы направляют свои усилия на достижение одинаковых целей на одних и тех же сегментах рынка, используя схожие стратегии.

Следующий шаг заключается в том, чтобы понять цели конкурентов и оценить опасность, которую они представляют для СБЕ, в основном связанную с намерением увеличить свою долю рынка. Основными факторами, определяющими цели конкурентов, являются структура его бизнес-портфеля и текущее финансовое положение. Например, если продукция конкурирующей фирмы имеет сильные позиции и действует в рамках перспективного, с точки зрения роста, рынка (сегмента), то скорее всего она будет действовать агрессивно в плане инвестирования этого направления. В то же время, если доходность бизнеса и денежные потоки невелики, соперничающая фирма будет озабочена скорее восстановлением доходов и сокращением расходов, а не расширением доли рынка.

Чтобы оценить сильные и слабые стороны каждого участника стратегической группы в сравнении с соответствующими возможностями СБЕ, следует:

- рассмотреть маркетинговые преимущества, в том числе имидж, долю рынка, качество продукции и уровень обслуживания, эффективность способов размещения и продвижения товаров;

- определить финансовую устойчивость конкурентов путем анализа прибыльности их бизнеса, движения денежных средств и размеров текущей задолженности;
- оценить эффективность производства, включая данные об уровне издержек, использовании производственных мощностей, уровне технологий, навыках персонала;
- уточнить общие организационные возможности конкурентов с точки зрения качества менеджмента, мотивации сотрудников, потенциала их лидеров.

Понимание целей и сравнительных сильных и слабых сторон конкурентов позволяет достаточно точно предсказать избираемые ими стратегии, а также своевременно принять решение о реакции СБЕ на возможное поведение конкурентов.

Создание конкурентного преимущества — это последний элемент разработки стратегии СБЕ, который должен дать ответ на основной вопрос бизнес-стратегии: как добиться преимущества перед прямыми конкурентами внутри стратегической группы? Обобщенно конкурентная борьба между соперничающими фирмами носит характер лидерства по издержкам, дифференциации и концентрации усилий на отдельных направлениях, связанных не с рынком в целом, а с его сегментами, в которых СБЕ стремятся к реализации стратегий ценового лидерства или дифференциации. Подробно эти конкурентные стратегии будут проанализированы в главе 5.

Функциональная стратегия — это третий уровень планирования стратегии диверсифицированной компании. Она определяет направление деятельности той или иной функциональной службы (или отдела) внутри одной сферы бизнеса. Роль функциональной стратегии заключается в поддержке общей деловой стратегии и конкурентоспособности фирмы, а также в создании управленческих ориентиров для достижения намеченных функциональных целей компании (табл. 2.5). Рассматриваемая стратегия определяет направления деятельности той или иной функциональной службы (или отдела) в рамках базовой деловой стратегии внутри одной сферы бизнеса. Разработка функциональной стратегии подразумевает поиск путей оптимального использования людских и материальных ресурсов в рамках заданной функциональной области деятельности. Независимое формирование функциональных стратегий — это существенная часть делового менеджмента, в ней скрыты значительные резервы эффективности. Уделяя должное внимание функциональной стратегии, можно более ре-

зультативно воздействовать как на величину вклада того или иного функционального подразделения в общее дело, так и на величину затрат на финансирование этого подразделения.

Между деловой стратегией и функциональной осуществляется двустороннее взаимодействие. С одной стороны, осуществляется координация функциональных стратегий, чтобы не допускать ориентации только на свои достаточно узкие цели. В то же время более узкая, по сравнению с деловой, функциональная стратегия позволяет детализировать отдельные положения деловой стратегии. Стратегическое единство и координация действий различных функциональных направлений усиливают деловую стратегию.

Таблица 2.5
Функциональные стратегии

Функциональная область	Основная стратегическая ориентация
Маркетинг	Привлечение и сохранение лояльной группы потребителей посредством уникального сочетания товара, сбыта, продвижения и цены
Производство	Полное использование производственных возможностей, снижение относительных издержек производства и максимизация контроля качества
Финансы	Функционирование в пределах установленного бюджета, упор на прибыльную продукцию, контроль кредита и минимизация стоимости займов
Учет	Стандартизация отчетности, тщательная детализация издержек, стандартизация сделок
Технические службы	Разработка и соблюдение конкретных спецификаций, ограничение числа моделей и вариантов, концентрация на улучшении качества
Снабжение	Приобретение материалов большими однородными партиями по низким ценам и поддержание небольших запасов
НИОКР	Поиск технологических прорывов, улучшение качества продукции, выявление нововведений

Важно учитывать, что значение той или иной функции может быть разным в зависимости от выбранной общей и деловой стратегии, а также может со временем изменяться. Так, до 50-х гг. XX в. большое значение придавалось функции производства, в 60-е гг. огромное значение имела функция маркетинга. В 70-е гг. на первый план выдвинулись

другие функции: финансы, кадры и обработка данных, а с 80-х гг. важнейшей функцией стало считаться информационное обеспечение.

Операционная стратегия, несмотря на сравнительно меньший масштаб по сравнению со стратегиями более высокого уровня (корпоративной, деловой, функциональной), дополняет их и обеспечивает завершенность системы стратегического планирования.

Операционная стратегия относится к еще более конкретной деятельности в рамках определенного функционального направления. Она связана с деятельностью ключевых оперативных единиц (заводы, региональные подразделения, отделы и службы внутри функциональных направлений), которые решают ежедневные оперативные задачи, имеющие стратегическое значение (реклама, управление запасами, закупка сырья, транспортировка, набор персонала, производственные операции и т. п.). Совокупность операционных стратегий — это основание пирамиды разработки стратегии корпорации (см. рис. 2.2); как уже было отмечено, они обеспечивают поддержку стратегий более высокого уровня. Например, производственная стратегия, ориентированная на конкретную деловую стратегию, должна быть взаимосвязана с производственными звеньями завода (цеха, участки, бригады), которые должны решать стратегически важные задачи.

Подводя итоги данного раздела, можно сказать, что стратегический план корпорации представляет собой взаимосвязанную систему стратегий различных уровней организационной иерархии. Чем масштабнее деятельность организации, тем больше источников формирования стратегий. Задачей практической важности становится не только обеспечение взаимоподдержки целей и стратегии по вертикали (уровням), но и согласование их по горизонтали управления на функциональном и операционном уровнях. При таком системном подходе к разработке стратегии все ее части составляют единое целое. Благодаря этому может быть создана идеальная взаимоусиливаемая структура.

Процесс разработки стратегии корпорации в большей степени направлен сверху вниз. Информационный поток о направлениях развития корпорации должен идти от высшего уровня к стратегическим хозяйственным подразделениям и от них — на функциональный и операционный уровни. В противном случае невозможно будет добиться эффективной работы по установлению целей и выбору стратегий на более низких организационных уровнях. Вместе с тем эффективность разработки стратегии повышается, когда менеджеры низших уровней вовлечены в решение стратегических задач более высокого уровня.

Степень этого влияния определяется организационной культурой и уровнем «демократизации» процесса разработки стратегии корпорации.

Вопросы для самопроверки

1. Что, в общих чертах, должно содержаться в формулировке миссии организации?
2. Перечислите требования, которые предъявляются при постановке целей.
3. Приведите пример организационных целей экономического и неэкономического характера.
4. Что описывает модель «дерево целей» и какие правила должны соблюдаться при ее построении?
5. В каких стратегических областях деятельности организации необходимо ставить четкие задачи?
6. Какие уровни стратегии выделяются в диверсифицированных компаниях?
7. Какие задачи должны решаться на уровне корпоративной стратегии?
8. Что относится к основным компонентам деловой стратегии?
9. Что определяет функциональная стратегия и какова ее роль?
10. К каким объектам управления относится операционная стратегия?

Глава 3

РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ: ДИАГНОСТИЧЕСКИЕ ЭТАПЫ

3.1. Процесс стратегического анализа организационной среды

Основная цель анализа организационной среды — это определение и оценка критически важных факторов внешней и внутренней среды, которые могут оказать влияние на способность фирмы достигать стратегических целей. Анализ организационной среды можно представить как процесс, состоящий из четырех взаимосвязанных этапов. Прежде всего нужно определить основные элементы организационной среды, затем выделить наиболее важные, собрать о них необходимую информацию и произвести оценку (рис. 3.1).

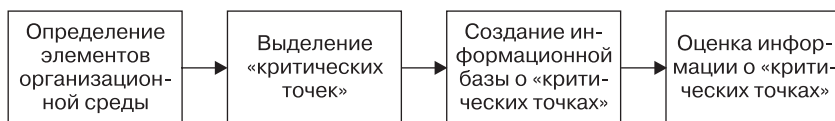


Рис. 3.1. Процесс стратегического анализа организационной среды

Определение элементов организационной среды. Именно с этого шага должен начинаться диагностический процесс стратегического планирования. Данный этап базируется на понимании организации как открытой социально-экономической *системы*, успех которой во многом зависит от взаимодействия с окружающей средой.

Как известно из курса общего менеджмента, среду любой организации можно определить как совокупность внутренней среды и внешнего окружения, представляющего собой среду прямого воздействия (*микросреда*) и среду косвенного воздействия (*макросреда*).

Внутренняя среда организации состоит из элементов, которые находятся в пределах организации. К ним относятся различные функцио-

нальные сферы деятельности организации и внутренние ситуационные переменные: производство, финансы, маркетинг, персонал, технологии, организационная структура и культура. Совокупность внутренних факторов определяет тот потенциал и те возможности, которыми располагает организация.

К факторам микросреды относятся: *поставщики* ресурсов, *потребители*, *посредники* (финансовые, торговые, маркетинговые), *конкуренты*, *государственные структуры* (например, налоговая инспекция), т. е. те элементы внешней среды, с которыми непосредственно взаимодействует организация. В то же время фирма сама может оказывать существенное влияние на характер и содержание этого взаимодействия.

Макросреда, в основном, не имеет специфического характера применительно к отдельно взятой организации. Она состоит из элементов, которые не оказывают прямого воздействия на организацию, но оказывают влияние на общее состояние бизнес-деятельности. В макроокружении выделяют четыре основные группы факторов: политические, экономические, социальные и технологические (ПЭСТ-факторы). Каждый из них взаимосвязан с другими факторами и воздействует на них, в том числе и на элементы микросреды.

Выделение «критических точек» организационной среды. «Нельзя объять необъятное» (К. Прутков). С точки зрения рассматриваемой проблемы нецелесообразно анализировать все элементы организационной среды. Организация должна обозначить *пределы* анализа среды, выделив из совокупности элементов среды *критические точки* как наиболее важные факторы, имеющие стратегическое значение и влияющие на успех организации.

На данном этапе анализа необходимо понимание, что число, степень влияния и значение ключевых факторов меняются от организации к организации и от подразделения к подразделению в одной и той же организации. У каждой организации есть свой набор критических точек. Состав этих ключевых факторов, их значение различаются по отраслям и изменяются во времени. Он также зависит от *масштабности деятельности организации, профиля ее деятельности, выбранных целей* и других отличительных особенностей.

Очевидно, что чем крупнее организация, тем больше факторов организационной среды влияют на ее деятельность. Крупные фирмы, имея высокий экономический потенциал, могут позволить себе провести анализ ключевых факторов не только непосредственного окружения, но и макросреды — ПЭСТ-факторов. Малые и средние фирмы, уделяя

ющие внимание стратегическим проблемам развития, обычно ограничиваются анализом внутренней организационной среды и отдельных факторов микроокружения.

Характер деятельности организации, который в большей степени определяется отраслевой спецификой, также существенно влияет на выбор критических точек. Например, для крупной нефтяной компании большое значение имеют политические факторы и международные события и в меньшей степени — технологические изменения. Наоборот, для крупного производителя электронного оборудования и систем технологические факторы, связанные с НТП, являются особо важными, а политические и международные не имеют большого значения.

Цели организации также влияют на определение границ анализа среды. Фирма должна тщательно провести анализ ключевых факторов, влияющих на перспективы ее развития, если общим корпоративным направлением или отдельной СБЕ выбран рост. Когда фирма стремится к стабилизации своей рыночной позиции, особое внимание следует уделять факторам, влияющим на уровень входных отраслевых барьеров. При сокращении своей деятельности в центре внимания организации должны быть социальные и юридические аспекты проблемы, так как это непосредственно связано с регулированием отношений с системой труда, в том числе с наемными работниками.

Во внутренней среде ключевые факторы выделяются по их вкладу в конечный результат бизнес-деятельности организации. Например:

- в условиях стабильной технологии, когда успех деятельности определяется ценой продукции, *производство* выступает как основная движущая сила фирмы;
- функция *маркетинга* становится приоритетной, когда чувствительность к спросу и мотивация покупателей становится ключевым фактором успеха;
- в наукоемких отраслях и отраслях высоких технологий, где залогом успеха становится совершенство продукции, а спрос мало чувствителен по отношению к цене, доминирующее значение приобретает *НИОКР*;
- если несколько функций важны для успеха организации, то важной проблемой становится согласование обычно конфликтующих интересов отдельных функций; в этой ситуации *качество общего менеджмента* определяет корпоративный успех.

Создание информационной базы о «критических точках». Когда определен предел анализа организационной среды, т. е. выделены

ключевые внутренние и внешние факторы, влияющие на стратегические решения, необходимо получить о них релевантную информацию. Для этого прежде всего должен быть очерчен круг вопросов по каждому из значимых элементов организационной среды. Другими словами, организации нужно составить перечень признаков, характеризующих значимые факторы среды, которые должны быть проанализированы и оценены.

Создание базы данных о критических точках может осуществлять-ся следующими способами:

- *сканирование среды*, что предполагает поиск уже ранее сформированной информации;
- *мониторинг среды*, т. е. отслеживание текущей, вновь появляющейся информации;
- *прогнозирование* как создание информации о будущем состоянии среды (см. раздел 3.2).

Источники информации могут иметь разнообразный характер — официальные статистические данные, деловые отчеты, средства массовой информации, специальные периодические издания, Интернет, разнообразные научно-практические конференции, производственные совещания и т. п.

Оценка информации о значимых факторах организационной среды. Данный этап анализа является заключительным. Итоги оценки используются в качестве основы для анализа альтернативных вариантов развития организации и выбора стратегии.

Основной целью оценки информации является установление отрицательных и положительных воздействий отдельных ключевых факторов и организационной среды в целом на будущую деятельность фирмы. В процессе такой оценки фокус перемещается от понимания среды к пониманию того, что данное или возможное состояние среды может означать для организации.

К наиболее распространенным и признанным методам оценки относятся SWOT-анализ (от начальных букв английских слов «сила», «слабости», «возможности», «угрозы») и балльный метод «анализ воздействий».

SWOT-анализ — это действенный инструмент оценки стратегического состояния организации на основе понимания ее внутренних сильных и слабых сторон и внешней среды, которая представляется в виде возможностей и угроз.

Сильные стороны организации — это то, в чем она преуспела, ее отличительные особенности, которые усиливают конкурентоспособность

и дают фирме преимущества на рынке. Сильные стороны могут быть использованы как основа для формирования стратегии и создания конкурентного преимущества.

Слабые стороны организации связаны в основном с отсутствием чего-то важного для функционирования фирмы или с тем, что у нее получается хуже в сравнении с прямыми конкурентами. Слабые стороны не дают использовать существующие возможности внешней среды и в большинстве случаев делают организацию уязвимой в конкурентной борьбе. Стратегия фирмы может быть направлена на устранение слабых сторон.

Возможности нужно рассматривать прежде всего с точки зрения рыночной привлекательности, которая может обеспечить максимальный рост прибыли фирмы и конкурентное преимущество. Выбор стратегии должен быть максимально ориентирован на отраслевые возможности и использование других внешних возможностей.

Угрозы (опасности) — это определенные факторы внешней среды, которые могут отрицательно повлиять на благосостояние фирмы и препятствовать ее успешному развитию.

Примерный набор характеристик при оценке организационной среды по методу SWOT приведен в табл. 3.1.

Метод SWOT дает обобщенную оценку организационной среды, имеющую преимущественно качественный характер. Другой метод оценки, который предусматривает перевод качественных оценок конкретных факторов в количественные значения (по шкале оценок), — это «*анализ воздействия*».

Данный метод заключается в следующем. В таблицу выписываются ключевые факторы организационной среды. Каждому из них даются *экспертные балльные оценки* о важности (значимости), интенсивности воздействия и направленности влияния (положительное или отрицательное). Перемножение этих экспертных оценок дает *интегральную оценку* данному фактору, по которой можно судить о характере воздействия фактора на организацию. Метод «анализ воздействия» будет использоваться в главе 6 при оценке привлекательности базового рынка (см. табл. 6.5) и оценке конкурентной позиции СБЕ (см. табл. 6.6).

Для оценки *значимости* отдельного фактора организационной среды можно использовать матрицу «вероятность усиления — интенсивность воздействия» (табл. 3.2).

Рассмотренные методы оценки позволяют анализировать каждый ключевой фактор, любое событие или тенденцию, но не затрагивают их взаимозависимость. Установить взаимосвязи при оценке влияния

Таблица 3.1
Перечень факторов по методу SWOT-анализа

Факторы внешней среды		Факторы внутренней среды	
возможности	угрозы	сила	слабости
• Новые рынки (сегменты) • Ускорение темпа роста спроса • Вертикальная интеграция • Появление новых технологий • Ослабление позиций фирм-конкурентов • Снижение торговых барьеров на привлекательных внешних рынках • Новые каналы распределения • Пересорентация рынка • Благоприятные изменения государственной политики • Увеличение доходов населения • Другое	• Появление новых конкурентов • Замедление роста рынка • Рост продаж товара-заменителя • Увеличение давления со стороны покупателей и поставщиков • Неблагоприятные демографические изменения • Протекционистская торговая политика иностранных государств • Изменение потребностей и вкусов покупателей • Неблагоприятное изменение курсов иностранных валют • Другое	• Признанный лидер рынка • Высокая квалификация персонала • Высокое качество менеджмента • Хорошая репутация у покупателей и в общественной среде • Современная технология • Преимущество по издержкам • Преимущество в дифференциации продукции • Опыт в разработке новых товаров • Возможность использовать эффекты масштаба и опыта • Другое	• Отсутствие четкой стратегии развития • Устаревшая технология и материально-техническая база • Низкая прибыльность из-за... • Низкий уровень маркетинга • Недостаточный имидж на рынке • Высокая относительная себестоимость продукции • Низкое качество товаров (услуг) • Другое

Таблица 3.2
Матрица «вероятность—воздействие»

Воздействие	Вероятность		
	высокая	средняя	низкая
Высокое	Высокая ¹	Высокая	Средняя
Среднее	Высокая	Средняя ¹	Низкая
Низкое	Средняя	Низкая	Низкая ¹

организационной среды на фирму можно, применяя метод «анализ перекрестного воздействия». Суть данного метода заключается в анализе и оценке взаимозависимости между внешними тенденциями, определяющими возможности или угрозы для организации, и ее внутренним потенциалом с точки зрения сильных и слабых сторон. В ходе анализа по данной методике нужно построить матрицу SWOT и на каждом из четырех ее полей рассмотреть все возможные парные комбинации, которые должны быть учтены при разработке стратегии.

Эффективным инструментом рассматриваемого метода является перекрестная матрица, разработанная французской консультативной фирмой «Еврокип». Особенности данного подхода заключаются в том, что опасности и новые возможности прогнозируются на основе ожидаемых будущих отклонений от сложившихся в прошлом тенденций, а сильные и слабые стороны фирмы, напротив, воспринимаются в связи с прошлыми тенденциями. Поэтому преимущество в прошлом может стать слабостью в новых условиях, а недостатки превратятся в преимущества. С другой стороны, если существующий потенциал соответствует новым условиям бизнес-деятельности, то возможности станут еще более привлекательными, а угрозы — менее серьезными. Анализ при помощи матрицы «Еврокип» следует применять в том случае, когда новые угрозы и возможности значительно отличаются от прежних.

Перекрестная матрица «Еврокип» может быть представлена двумя вариантами. Первый случай (табл. 3.3, вариант 1) предполагает, что сильные и слабые стороны фирмы могут быть использованы для извлечения выгод, которые несут новые возможности; при этом последствия угроз сведены к минимуму. Элементы матрицы указывают желательные изменения приоритетов, установленных ранее при оценке возможных последствий решения стратегических задач.

¹ Возможный вариант балльной шкалы оценок значимости конкретного фактора среды: высокая — 3; средняя — 2; низкая — 1.

Таблица 3.3

Перекрестная матрица «возможности и угрозы — сильные и слабые стороны фирмы»

Вариант 1

	Возможности				Угрозы				
	1	2	3	4	1	2	3	4	5
4	а) большая вероятность возможности б) повысить приоритет развития преимуществ				а) уменьшить внимание к угрозам б) оставить неизменным приоритет развития преимушества				
Сильные стороны									
2									
1									
4	а) большая вероятность возможности б) усилить слабые стороны				а) снизить вероятность угрозы б) усилить слабые стороны				
Слабые стороны									
2									
1									

Вариант 2

	Возможности				Угрозы				
	1	2	3	4	1	2	3	4	5
4	а) возможность имеет малую вероятность б) сильные стороны имеют низкий приоритет				а) увеличить внимание к угрозам б) сильные стороны имеют низкий приоритет				
Сильные стороны									
2									
1									
4	а) возможности имеют малую вероятность б) приоритет имеет устранение соответствующих слабых сторон				а) увеличить внимание к угрозам б) приоритет имеет устранение соответствующих слабых сторон				
Слабые стороны									
2									
1									
Новые возможности фирмы	Высокий приоритет имеет развитие новых преимуществ				Высокий приоритет имеют новые преимущества				

Здесь следует выделить такой факт, что определенные возможности фирмы, которые ранее считались недостатками, станут преимуществами в свете новых возможностей (левая нижняя клетка первого варианта матрицы). Таким образом, вместо того чтобы эти «слабости» устранять, их следует усилить. Например, отсутствие жесткого контроля над уровнем издержек и четкой вертикальной иерархической структуры, которое в прошлом препятствовало повышению эффективности деятельности фирмы, может стать преимуществом, если новые возможности во внешней среде требуют быстрой реакции и умения рисковать со стороны руководителей.

Другой случай (табл. 3.3, вариант 2) связан с последствиями отрицательного перекрестного воздействия, когда ни сильные, ни слабые стороны не помогают отреагировать на угрозы (возможности). Здесь весьма важным последствием отрицательного воздействия является выявление новых возможностей потенциала фирмы, которые нужно развивать, чтобы справиться с решением сложных задач, которые ставит перед фирмой внешняя среда.

Следствия анализа с помощью перекрестной матрицы: изменение оценки величины воздействия стратегической задачи и степени срочности ответной реакции на нее; установление связи между новой возможностью, сильными и слабыми сторонами фирмы.

При выборе метода анализа и оценки организационной среды можно руководствоваться тремя простыми правилами.

1. Метод должен соответствовать сложности задач, выдвигаемых внешней средой.
2. Метод должен быть настолько простым, насколько допускает сложность этих задач.
3. Применение метода должно быть сопоставимо с возможностями организации.

3.2. Прогнозирование — процесс создания информационной базы планирования стратегии

Прогнозирование — это предвидение будущего состояния организационной среды, ее внутренних и внешних факторов, основанное на научных методах, видении и интуиции. Прогнозирование как род предвидения создает информационную базу о будущем состоянии значимых, с точки зрения разработки стратегии, факторов внутренней и внешней среды организации. Практика подтверждает, что чем лучше пред-

сказание внешних и внутренних условий применительно к будущему, тем вероятнее разработка осуществимой стратегии.

В предвидении будущего организации прогнозирование, с одной стороны, предшествует планированию, а с другой — является его составной частью. Прогнозирование используется на разных стадиях осуществления деятельности организации по планированию. Особую значимость оно приобретает в процессе диагностического этапа разработки стратегии, когда должны быть определены перспективы развития в той или иной сфере деятельности организации. Прогнозирование применяется с целью определения предпосылок для формирования общей, деловой и функциональной стратегии; оно также осуществляется на стадии реализации планов для оценки возможных результатов и их отклонений от плановых показателей. Преследуемая в данном случае цель — дополнительные управляющие воздействия для ликвидации отклонений.

Процесс «прогнозирование — планирование» можно рассматривать как некоторую систему, позволяющую последовательно и дозированно раскрывать неопределенности, связанные с внешней средой. По мере повышения уровня и темпа научно-технического прогресса, возрастания сложности объектов управления роль прогнозирования и планирования в системе разработки стратегии организации возрастает.

Отсутствие взаимосвязи «прогнозирование — планирование» может привести:

- к нарушению баланса между стратегической и оперативной деятельностью;
- к снижению эффективности принимаемых решений;
- к повышению риска в управлении из-за увеличения доли неопределенных условий.

Обобщенно прогнозирование — это процесс формирования вероятных суждений о состоянии объекта в будущем. В качестве объектов прогнозирования могут выступать процессы, явления, события, связанные с факторами организационной среды. В табл. 3.4 кратко описаны основные разновидности прогнозов, которые часто используются в соединении с разработкой стратегии организации.

Результатом процесса прогнозирования является *прогноз* — суждение, выраженное в словесной, математической, графической или другой форме, о возможном состоянии организации и ее среды в будущем; его можно использовать как основу для планирования. Прогнозы включаются в цели организации, определяемые руководством.

Таблица 3.4
Разновидности прогнозов

Организационная среда	Объекты прогнозирования (процессы, явления, события)
Экономические факторы	Макроэкономические показатели: ВВП, ВНД, темпы инфляции, налоговые ставки, уровни занятости, международный платежный баланс, стабильность денежной единицы и др. Микроэкономические показатели, характеризующие конъюнктуру отдельных рынков
Рыночные факторы	Демографические условия; распределение доходов населения; жизненные циклы спроса, товаров и услуг; уровень конкуренции в отрасли; легкость проникновения на рынок и выхода из него
Факторы конкуренции	Будущие цели конкурентов, их стратегия и тактика; появление новых конкурентов и товаров-субститутов
Технологические факторы	Фазы жизненного цикла технологии, их соотношение с жизненным циклом спроса и товара; технологические прорывы, ожидаемые в данной отрасли
Политические факторы	Законодательство о труде и другие государственные правовые и нормативные акты; взаимоотношение правительства и предпринимательства
Социальные факторы	Состояния общества и социальные установки людей; рабочее движение; консьюмеризм (движение в защиту прав потребителей), экологизм (движение в защиту окружающей среды)

Как уже было отмечено, планирование и прогнозирование — это род предвидения, поскольку они связаны с получением информации о будущем. Вместе с тем между ними имеются существенные различия, которые приведены в табл. 3.5.

Методы прогнозирования можно рассматривать как некий фильтр, через который должна пройти информация о внешней среде, прежде чем стать основой для принятия стратегических решений. Если метод может охватить внешнюю среду во всем ее многообразии, полученное фирмой представление о ней будет соответствовать действительности. Если же метод слишком многое отсеивает, данные, которые получит фирма, будут отражать действительность в искаженном и чрезмерно упрощенном виде.

Методы прогнозирования классифицируются по различным признакам. Можно выделить методы неформальные и формальные.

Таблица 3.5

Сравнительная характеристика прогнозирования и планирования

Сравнительный признак	Прогнозирование	Планирование
Условия по степени определенности	Большая доля неопределенности или случайности	Детерминируемые (определенные)
Объект	Совокупность или отдельные факторы организационной среды	Процесс управления организацией
Ориентация	Исследование развития внешней среды организации	Соответствующая сфера бизнеса
Характер информации	Консультативный	Директивный
Принятие решений	Необязательное	Обязательное
Методы	Обобщенные	Конкретные
Логическая формула процессов выработки информации о будущем	«Вероятно будет»	«Должно быть»

Неформальные методы в основном используются как вспомогательные средства для прогнозирования и выработки целей. Сюда следует отнести *вербальную информацию* о внешней среде, получаемую из радио- и телепередач, от потребителей, поставщиков, конкурентов, консультантов, на профессиональных совещаниях, конференциях и т. д. Такая информация имеет откровенно переменчивый характер, ее легко получить. В то же время данные могут оказаться неточными, устаревшими или страдающими расплывчатостью.

Другим неформальным методом прогнозирования является *письменная информация*, источники которой — периодические издания, профессиональные газеты и журналы, информационные бюллетени, статистические отчеты. Эта информация также легко доступна, она страдает теми же недостатками, что и вербальная.

Формальные методы прогнозирования можно классифицировать по двум измерениям: уровню субъективности процесса прогнозирования и степени аналитичности этого процесса (рис. 3.2). Субъективные и объективные методы разделяют качественную и количественную область прогнозирования.

Качественные методы прогнозирования — это группа *субъективных методов*, в основе которых лежат суждения специалистов (экспертов) в определенной области науки и практической деятельности относительно перспектив развития объекта прогнозирования. Здесь прогноз-

		Качественная область прогнозирования	Количественная область прогнозирования
Аналитические методы	Простые методы	Экспертные методы	Причинно-следственные (каузальные) методы
	Простые методы	Интуиция	Эвристические и экстраполяционные методы
		Субъективные методы	Объективные методы

Рис. 3.2. Типология методов прогнозирования

ные экспертные оценки являются результатом профессиональных знаний и опыта, творческого видения будущего, интуиции или логических заключений экспертов.

Интуитивный подход используется для прогнозирования:

- объектов, развитие которых либо полностью, либо частично не поддается предметному описанию или математической формализации;
- в условиях отсутствия достоверной статистики по характеристикам объекта;
- в условиях повышенного уровня неопределенности среды функционирования объекта прогнозирования;
- новых рынков (сегментов) в наукоемких отраслях и высоких технологий, которые подвержены сильному влиянию НТП;
- при серьезных временных и ресурсных ограничениях, не позволяющих использовать формальные методы;
- в экстремальных ситуациях.

Экспертные методы прогнозирования делятся на индивидуальные и коллективные. *Индивидуальные экспертные методы* основаны на использовании мнений экспертов, не зависящих друг от друга, и применяются при прогнозировании в относительно узких областях деятельности. Наиболее часто применимы: метод интервью; аналитических экспертных оценок.

Метод интервью предполагает обсуждение прогнозом и экспертом вопросов относительно перспектив развития прогнозируемого

объекта по заранее разработанной программе. Эффективность такой оценки во многом зависит от личных качеств эксперта в части его способности в ограниченное время давать заключение по различным аспектам проблемы.

Аналитические экспертные оценки предполагают самостоятельную работу эксперта над анализом тенденций, оценкой состояния и путей развития прогнозного объекта. Этот метод позволяет эксперту использовать всю доступную информацию об объекте прогноза и имеет определенное достоинство относительно метода «интервью», заключающееся в отсутствии психологического давления на эксперта со стороны прогнозиста.

Индивидуальные экспертные методы малопригодны для прогнозирования наиболее общих стратегий, где требуются знания эксперта не в определенной области, а необходимо компетентное мнение о развитии смежных областей деятельности.

Коллективные экспертные методы основываются на принципах выявления коллективного мнения экспертов о важности и значении исследуемой проблемы с целью определения перспектив развития объекта прогнозирования. Данные методы включают: подготовку и сбор индивидуальных экспертных оценок; статистические методы обработки полученных данных. В настоящее время наиболее популярны методы: «круглого стола» («комиссий»), «мозговой штурм», Дельфи.

В рамках *метода «круглого стола»* специальная комиссия обсуждает соответствующие проблемы с целью согласования мнений экспертов и выработки единого мнения. Особенность этого метода заключается в том, что изначально эксперты в своих суждениях ориентированы и руководствуются в основном логикой компромисса, а это увеличивает риск получения искаженных результатов прогноза.

Метод «мозгового штурма» характеризуется коллективной генерацией идей и творческим решением проблем. Данный метод представляет собой свободный, неструктурированный процесс выдвижения идей по конкретной проблеме членами группы. Высказанная идея порождает либо творческую, либо критическую реакцию. В силу правила запрета на критику негативные реакции также порождают позитивные, т. е. продуктивные результаты. Таким образом, процесс выдвижения новых идей протекает в определенном смысле лавинообразно. Исследования эффективности «мозгового штурма» показали, что групповое мышление производит на 70% больше ценных новых идей, чем сумма индивидуальных мышлений. При организации «мозгового штурма»

кроме правила запрета на критику необходимо руководствоваться следующим:

- информация о проблеме должна предоставляться участникам за несколько дней до ее обсуждения;
- оптимальное число участников 10–15 человек, желательно различных профессий и специализаций;
- каждый может выступить несколько раз, но не подряд;
- приветствуется оригинальность и нетривиальность идей;
- чем больше выдвигается идей, тем лучше;
- оценка предложений производится позднее.

Результаты обсуждения считаются плодом коллективного труда всей группы.

Метод Дельфи используется для прогнозирования развития технологий, будущих открытий и изобретений, для которых не имеется достаточной теоретической базы в момент составления прогноза. Этот метод был разработан в 1964 г. сотрудниками научно-исследовательской корпорации *REND O.* Хелмером и Т. Гордоном и получил название от древнегреческого города Дельфы, прославившегося своими предсказателями.

Сущность метода Дельфи состоит в последовательном анкетировании мнений экспертов, практикующих в самых различных, но взаимосвязанных областях деятельности. Полученные данные подвергаются статистической обработке, в результате которой формируется диапазон мнений экспертов, отражающий их коллективное мнение по избранной проблеме. Сбор и обработка индивидуальных мнений экспертов о прогнозах развития объекта производятся исходя из следующих принципов:

- вопросы в анкетах ставятся таким образом, чтобы можно было дать количественную характеристику ответам экспертов;
- из-за возможного разброса мнений опрос проводится в несколько туров, в ходе которых вопросы и ответы все более уточняются;
- все опрашиваемые эксперты знакомятся после каждого тура с результатами опроса;
- эксперты обосновывают оценки и мнения, отклоняющиеся от мнения большинства;
- в идеале опрос повторяется до совпадения мнений экспертов, реально — до получения наиболее узкого диапазона мнений.

При прогнозировании в целях минимизации расходов стремятся привлекать минимальное число экспертов при условии обеспечения ошибки результата прогнозирования не более b , где: $0 < b < 1$. Рекомендуется определять минимальное число экспертов по формуле:

$$N_{\min} = 0,5 \times (3/b + 5).$$

Количественные методы — это многочисленная группа, относящаяся к *объективным методам*, где процессы прогнозирования четко сформулированы, имеют определенную последовательность взаимосвязанных этапов. Они могут использоваться для прогнозирования, когда имеется объективная достаточная информация для выявления статистически достоверных тенденций и зависимостей. В отличие от других методов количественные в меньшей степени зависят от субъективного суждения людей. В зависимости от степени аналитичности процесса прогнозирования количественные методы разделяют на *экстраполяционные* и *причинно-следственные (каузальные)* методы, имеющие сложную структуру прогнозного процесса.

Экстраполяционные методы прогнозирования базируются на прошлых тенденциях изменения воздействующих факторов внешней среды. Они основаны на статистических данных по динамике определенного показателя, определении тенденции его развития и продолжении этой тенденции для будущего периода. Таким образом, при помощи данных методов закономерности прошлого развития объекта переносятся в будущее. В их основе лежит идея стабильности причинно-следственных связей и регулярность эволюции факторов организационной среды, что делает возможным использование экстраполяции. Обычно методы экстраполяции трендов применяются в краткосрочном периоде, когда число изменений в среде минимально и ее характеристики существенно не изменяются. Прогноз создается для каждого конкретного объекта отдельно и последовательно на каждый следующий момент времени. Наиболее распространенными методами экстраполяции трендов являются метод скользящего среднего и метод экспоненциального сглаживания.

Метод скользящего среднего исходит из простого предположения, что следующий во времени прогнозный показатель по своей величине равен средней, рассчитанной за определенный временной интервал, например за последние три месяца.

Пример. Если объем продаж составил:

- в январе — 340 единиц;
- в феврале — 320 единиц;

- в марте — 360 единиц,

то прогноз продаж равен: $(340 + 320 + 360)/3 = 340$.

Если реальный показатель продаж за апрель составит 310 единиц, то прогноз продаж на май уже будет равен $(320 + 360 + 310)/3 = 330$, и т. д.

Метод экспоненциального сглаживания представляет прогноз на будущий период в виде суммы фактического показателя за данный период и прогноза на данный период, взвешенный при помощи весовых коэффициентов.

Например, прогнозное значение продаж рассчитывается по формуле:

$$\bar{Q}_t = a \times Q_t + (1-a) \times \bar{Q}_{t-1},$$

где $\bar{Q}_t$ — сглаженный объем продаж в текущем периоде; a — константа сглаживания, выбираемая в интервале от 0 до 1 (ее значение мало при малых изменениях и приближается к 1 в случае больших изменений); Q_t — объем продаж в период t ; $\bar{Q}_{t-1}$ — объем продаж для периода $t - 1$.

В прогнозировании методы экстраполяционных трендов дополняются *методами корреляции трендов*, в рамках которых исследуется взаимосвязь между различными тенденциями в целях установления их взаимного влияния и, следовательно, повышения качества прогнозов.

Причинно-следственные методы (каузальные) — наиболее сложные методы прогнозирования из числа применяемых в настоящее время. Эти методы используются в ситуациях, где на прогнозный показатель влияет более чем одна переменная. При их использовании делается попытка спрогнозировать то, что произойдет в подобных ситуациях, путем исследования статистической зависимости между рассматриваемым фактором и другими переменными. Этим предопределяется сложность аналитической структуры прогнозного процесса, когда устанавливается последовательность причинных связей, где первая зависимая переменная становится причинной переменной для второй зависимой переменной, которая в свою очередь может стать причинной для нескольких других зависимых переменных, влияющих на прогнозный показатель. Определение причинной структуры — это исходная точка математического моделирования, которая является составной частью каузального метода прогнозирования. Из причинно-следственных методов самые сложные — эконометрические модели, разработанные с целью прогнозирования динамики в области экономики.

В качестве примера рассмотрим проблему прогнозирования посещения спортивного или другого массового мероприятия на стадионе. От ожидаемого количества людей зависит следующее: сколько нужно привлечь работников стадиона и сотрудников общественного порядка; сколько открывать мест питания; другие необходимые действия, обеспечивающие нормальное проведение мероприятия. Неправильная оценка вероятного посещения может привести к неоправданным издержкам или не обеспечит нормального проведения мероприятия. Для этой цели может подойти каузальная модель, определяемая математической зависимостью типа:

$$A = C_0 + C_1 \times X_1 + C_2 \times X_2 + \dots + C_n \times X_n,$$

где A — прогноз посещаемости; X — переменные, от которых зависит посещаемость (день недели, время дня, прогноз погоды, если спортивная игра — как сыграла предыдущий матч команда, трансляция мероприятия по телевидению и др.); C — константы, определяемые методом статистического анализа данных по минувшим событиям.

Рассмотренные прогнозные методы имеют определенные достоинства и ограничения практического применения при стратегическом управлении. Прогноз на базе количественных методов основывается на объективных статистических данных и подразумевает экстраполяцию. Главная слабость этих методов в том, что они не позволяют действительно предсказать эволюцию развития рынка, поскольку такие методы не способны предвидеть какие-либо «поворотные точки». В лучшем случае они способны быстро учесть уже произошедшее изменение. Экспертные методы, имеющие качественный характер, в условиях высокого уровня нестабильности организационной среды способны стать важными инструментами восприятия реальности. Но следует учитывать, что по своей сути они субъективны и имеют очевидную ограниченность в надежности. Чисто качественному методу, в основе которого интуиция, творчество и воображение, свойственны значительные риски, и они должны в возможно большей степени проверяться с помощью доступных фактов и знаний.

В прогнозной системе организации различные методы должны рассматриваться не как взаимоисключающие, а как взаимодополняющие. Эффективная прогнозная система должна обеспечивать возможность использования любого метода. Хорошим средством для организации взаимодействия количественного и качественного подходов и для интегрирования данных, полученных различными прогнозными методами, является *метод сценариев*.

Сценарный метод — это формализованный метод прогнозирования, реализующий ситуационный подход в принятии управленческих решений. В условиях нестабильного поведения внешней среды стратегия может быть сформулирована только в ситуационной форме по принципу: что произойдет, если события будут развиваться соответствующим образом. Этот подход исходит из убеждения в том, что будущее никогда не может быть полностью измерено и управляемо. Он концентрирует внимание организации на неопределенности, которая характеризует любую рыночную ситуацию. В содержательном плане сценарный метод представляет собой практическую реализацию принципа последовательного разрешения этой неопределенности. Реализация этого подхода вносит в управление организацией дополнительную гибкость благодаря возможности разработки альтернативных планов и системы быстрого реагирования.

Сценарий — это описание будущих обстоятельств, составленное с учетом определенных предположений на основе вероятных вариантов развития. Прогнозы и предположения, на которых строится сценарий, должны включать все ключевые факторы, относящиеся к будущему конкретного бизнеса.

Сценарий как инструмент стратегического менеджмента разрабатывается, прежде всего, для того, чтобы:

- лучше понять рыночную ситуацию и ее эволюцию в прошлом;
- повысить чувствительность фирмы к изменениям во внешней среде;
- выявить возможные направления своих действий.

Благодаря повышению чувствительности к внешним факторам рассматриваемый комплексный метод позволяет повысить способность к предвидению и развить гибкость и адаптивность фирмы.

Как правило, рассматриваются три предварительных сценария будущего развития организационной среды: наиболее благоприятный (оптимистичный), наиболее неблагоприятный (пессимистичный) и наиболее вероятный. Вероятный сценарий — это вариант, на основе которого принимаются решения и разрабатывается стратегия. Рассмотрение других вариантов помогает менеджменту идентифицировать факторы, которые имеют большое значение для будущей деятельности.

Сценарии разрабатываются для определенных рамок будущего развития отрасли, технологии, рынков и их сегментов, стран и регионов и т. д. При определении стратегии метод сценариев обычно используется для предсказания возможных структурных изменений в какой-

либо отрасли и в вероятных конкурентных ситуациях. Все процедуры сценарного метода основаны на сочетании содержательного качественного анализа с формальными количественными методами исследований и широком применении современных информационных технологий. Исходным пунктом при использовании рассматриваемого метода всегда должен быть анализ настоящей ситуации, которая ведет к пониманию воздействующих факторов. Анализ текущей ситуации предполагает изучение прошлых тенденций изменения воздействующих факторов организационной среды. Для воздействующих факторов с неопределенным развитием в будущем должны быть сделаны предположения на основе экспертных методов. Возможный алгоритм техники сценариев, представленный на рис. 3.3, включает несколько взаимосвязанных этапов.



Рис. 3.3. Процесс разработки сценариев

Приведем краткое содержание основных этапов процесса разработки сценариев.

Первый этап. Структурирование:

- определение предмета исследования (например, туристическая индустрия в Санкт-Петербурге);
- сбор и анализ базовой информации;
- анализ фактического состояния предмета исследования;
- постановка задачи.

Второй этап. Анализ среды:

- выделение ключевых факторов организационной среды;
- оценка их влияния на будущее состояние предмета исследования.

Третий этап. Определение тенденций развития:

- прогноз возможного состояния сферы влияния (воздействующих факторов);
- выделение величин с явной тенденцией (гарантированное развитие) и с неопределенным развитием (критические величины);
- для областей с нечетким развитием — их описание при помощи альтернативных показателей.

Четвертый этап. Формирование и отбор альтернативных предположений исходя из следующих критериев:

- непротиворечивость и высокая сочетаемость альтернативных предположений, входящих в набор;
- наличие большого числа значимых переменных;
- высокая вероятность событий, относящихся к набору предположений.

Пятый этап. Интерпретация выбранных сценариев развития среды:

- прогноз развития выбранных сценариев для различных временных горизонтов;
- расширенное формулирование отдельных сценариев.

Шестой этап. Учет возможных противодействующих событий:

- определение результатов возможных разрушительных событий, которые могут оказать влияние на ход прогнозирования (например, новая технология, смена правительства, дефолт и т. д.);
- анализ воздействий в свете их влияния на прогнозируемое развитие;
- создание новых сценариев с учетом разрушительных событий.

Седьмой этап. Установление последствий:

- сопоставление стратегических проблем фирмы и прогнозируемых вариантов развития среды;
- определение характера и степени воздействия тех или иных вариантов развития на стратегические области действий фирмы.

Восьмой этап. *Перенос сценария на практическую основу* в узком смысле не относится к процессу анализа, однако он естественно вытекает из предыдущих этапов. Здесь большое значение приобретают именно эффективные действия.

Наряду с отмеченными достоинствами сценарного метода должны приниматься во внимание высокие финансовые затраты этого метода и значительное время, необходимое для аналитического процесса разработки сценариев.

3.3. Стратегическая сегментация

Современная концепция стратегического менеджмента предполагает при разработке стратегии организации выделение во внешней среде *стратегических зон хозяйствования* (СЗХ), а внутри организации — *стратегических бизнес-единиц* (СБЕ). Такой подход актуален для диверсифицированных компаний, чья деятельность распространяется на многочисленные рынки и рыночные сегменты.

В современных рыночных условиях, для которых характерны нестабильность внешней среды и отсутствие у фирм четкой и стабильной перспективы роста, последние сталкиваются с необходимостью дифференцированной оценки внешних условий деятельности — тенденций, проблем, благоприятных возможностей. Единицей такого анализа и является СЗХ — отдельный сегмент внешнего окружения, который имеет свои отличительные характеристики и на который фирма имеет или хочет получить выход. Выделение СЗХ также связано с различием в перспективах эволюции рынков с точки зрения их привлекательности — от бума до упадка. Это расхождение возникло из-за различий степени насыщения спроса, местных экономических, политических и социальных условиях, конкуренции, темпах обновления технологий и других различий.

СЗХ характеризуется как определенным видом спроса (потребностей), так и определенной технологией (рис. 3.4). Например, потребности в коммуникациях (область спроса) можно удовлетворять посредством традиционных технологий проводной связи и более современных

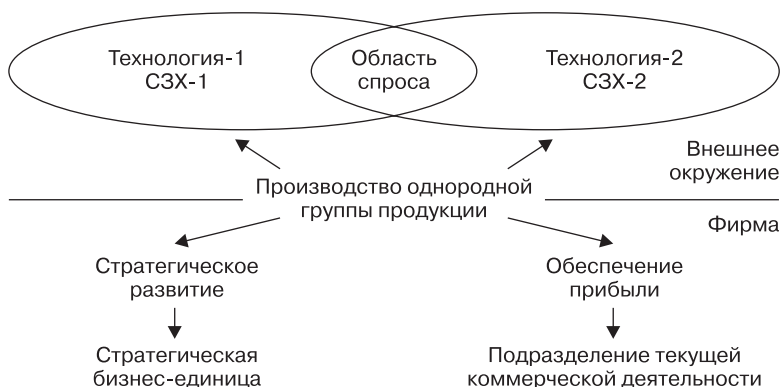


Рис. 3.4. Соотношение СЗХ и СБЕ

технологий с помощью мобильных средств связи. В этом примере приведена одна и та же потребность и разные технологии ее удовлетворения, а также отражена проблема смены технологий. Как только на смену одной технологии приходит другая, фирме приходится решать важную стратегическую задачу: сохранять (и как долго) традиционную технологию или переходить на новую. В соответствии с подходом стратегической сегментации эту ситуацию нужно рассматривать с точки зрения двух различных СЗХ.

При выделении СЗХ после определения потребностей и технологии их удовлетворения следует провести анализ типов клиентов и учесть географические региональные особенности (рис. 3.5). Различные категории клиентов (конечные потребители, производственные предприятия, государственные учреждения, общественные организации) обычно рассматриваются как различные СЗХ.

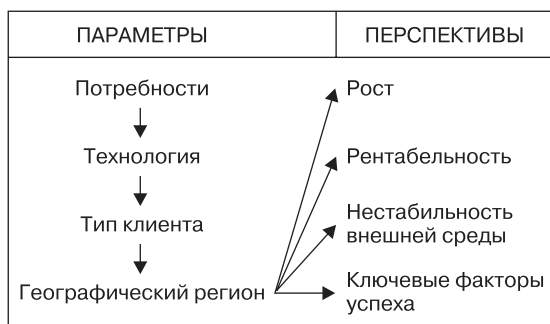


Рис. 3.5. Порядок выделения СЗХ

Факторы, определяющие перспективность отдельных СЗХ, могут быть различными в разных странах. И даже в пределах одной страны могут быть региональные различия в условиях бизнес-деятельности. Все это также должно быть учтено при выделении СЗХ.

Привлекательность СЗХ можно описать, пользуясь следующими показателями:

- *перспективы роста*, которые должны быть выражены не только темпами роста, но и характеристикой жизненного цикла спроса и другими факторами, влияющими на перспективы роста;
- *перспективы рентабельности*, которые могут не совпадать с перспективами прибыли;

- *ожидаемый уровень нестабильности*, при котором перспективы теряют определенность и могут измениться;
- *главные факторы успешной конкуренции* в будущем, которые определяют успех в СЗХ.

В дополнение к концепции выделения СЗХ во многих крупных компаниях создаются стратегические хозяйственные центры, или, другими словами, СБЕ — внутрифирменное структурное подразделение, отвечающее за стратегию развития в одной или нескольких СЗХ. Главный критерий образования СБЕ внутри фирмы — *эффективность развития по данному стратегическому направлению*. Эта идея, связанная с децентрализацией стратегического планирования, впервые была применена американской фирмой *General Electric* (по разработке компании *McKinsey*), выделившей 30 стратегических центров по основным направлениям деятельности.

СБЕ как самостоятельное хозяйственное подразделение компании, выделяемое в рамках разработки корпоративной стратегии, достаточно подробно рассмотрено в разделе 2.3. Здесь мы уделим внимание возможным вариантам его организации, что непосредственно связано с решением вопроса о характере отношений между стратегическими подразделениями и отделениями оперативной деятельности.

Вариант 1. СБЕ отвечает за анализ, оценку и выбор области деятельности (СЗХ), а также за разработку конкурентоспособной продукции и сбытовых стратегий, т. е. за то, что связано с планированием стратегии. Ответственность за реализацию продукции ложится на подразделения текущей коммерческой деятельности. К достоинству такого подхода можно отнести то, что здесь учитываются существенные различия в подходах к управлению стратегическими и оперативными проблемами. При таком варианте каждый занимается тем, что лучше у него получается и для чего есть необходимые навыки и ресурсы. Основные недостатки — сложности в координации совместной деятельности и разделенная стратегическая ответственность.

Вариант 2. Подразделения текущей коммерческой деятельности (заводы, отдельные производственные и сбытовые отделы и т. д.) распределяются между СБЕ, с тем чтобы последние отвечали за разработку стратегии, ее реализацию и, что особо важно, за конечный результат — получение прибыли. Здесь сложности заключаются в совмещении двух режимов управления — стратегического и оперативного, в основе которых лежат разные стили организационного поведения. Кроме

этого, практически не представляется возможным разделить ответственность четко и однозначно.

Вариант 3. Каждой СБЕ соответствует одно подразделение текущей коммерческой деятельности. Казалось бы, это наиболее простой вариант, но и он имеет определенные трудности. Данная ситуация, максимизируя эффективность стратегического поведения, может в то же время снизить показатель рентабельности фирмы. Также возможна проблема согласования стратегических разработок с текущей деятельностью в рамках единой организационной структуры.

Количество СБЕ зависит от степени диверсификации фирмы, ее ресурсов и готовности высшего руководства делегировать полномочия. Большое количество таких подразделений приводит к переизбытку планирования и информационной перегрузке высшего руководства (одновременная обработка множества планов). При ограниченном количестве СБЕ могут игнорироваться важные различия в планировании, целях, стратегии и тактике.

Из опыта бизнес-деятельности хорошо известно, что концепция выделения СЗХ и СБЕ — это необходимый инструмент, обеспечивающий фирме ясное представление о том, каким может стать в будущем ее окружение, что чрезвычайно важно для принятия эффективных стратегических решений.

3.4. Анализ привлекательности стратегической зоны хозяйствования

После того как фирмой выделены отдельные сегменты рынка, на которых она действует или которые имеет намерения освоить, целесообразно провести анализ их перспективности. Основная цель такого анализа состоит в получении *оценки привлекательности* экономических возможностей для бизнеса в каждой СЗХ фирмы, что чрезвычайно важно для принятия эффективных стратегических решений. Объектом такого анализа является прогнозирование экономических, технологических и социально-политических факторов, экстраполяция прошлых тенденций спроса и рентабельности в конкретной СЗХ и оценка их перспектив с учетом возможных изменений.

В относительно стабильных условиях, когда можно ожидать, что спрос и технологии останутся в той же фазе жизненного цикла, а прогнозируемый уровень нестабильности внешней среды невелик, индикатором привлекательности СЗХ может приниматься *темп роста спроса* (применяется в портфельной модели БКГ, см. раздел 6.5).

В нестабильных условиях, когда в обозримом будущем ожидается смена фаз жизненного цикла спроса и технологии, т. е. они становятся короче, чем временной горизонт внутрифирменного планирования, измерение перспектив при помощи лишь показателя темпа роста дает неточные результаты. В такой ситуации для более точного измерения потенциала привлекательности СЗХ необходимо принимать во внимание не единичный фактор — темп роста, а целый набор критериев, которые можно рассматривать как возможности или угрозы, открывающиеся в данной СЗХ. Такая оценка, будучи существенно более сложной, чем простое соизмерение темпа роста, тем не менее дает намного более реалистическую базу для сопоставления сложных и взаимосвязанных факторов, которыми определяется относительная привлекательность СЗХ для фирмы.

В настоящее время разработаны различные методики оценки привлекательности СЗХ. Кратко рассмотрим одну из них, принципы которой можно описать в следующей последовательности (рис. 3.6).

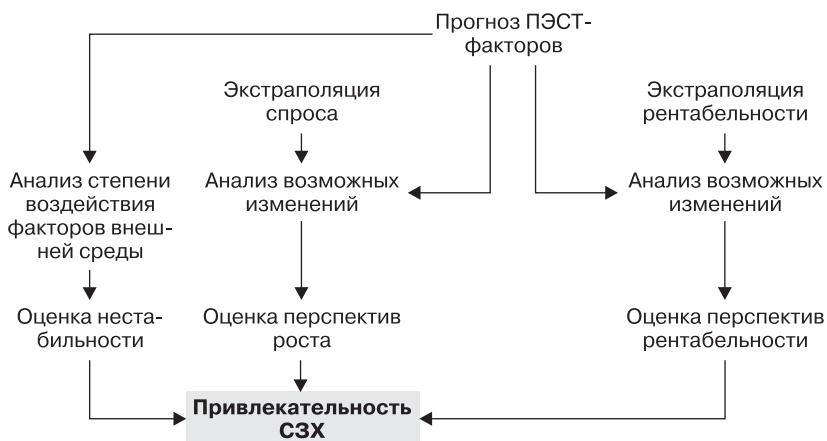


Рис. 3.6. Оценка привлекательности стратегической зоны хозяйствования

1. *Прогноз ПЭСТ-факторов* для тех СЗХ, которые интересуют фирму. Из-за возможных изменений в политических, экономических, социальных и технологических условиях при оценке степени привлекательности следует учитывать уровень будущей нестабильности. Здесь предпочтителен метод разработки сценариев будущих условий.

2. *Анализ степени воздействия* важнейших тенденций и событий на соответствующую СЗХ. Результатом является оценка уровня нестабильности как следствие выявленных возможностей (O) и угроз (T) на основе экспертных оценок.
3. *Экстраполяция* прежних тенденций роста и рентабельности. Здесь предпочтительно использование количественных методов прогнозирования.
4. *Анализ факторов, определяющих спрос*. Результат анализа — оценка качественными методами прогнозирования возможных изменений в сложившихся тенденциях спроса для краткосрочного и долгосрочного периода. Полученная оценка применяется для корректировки экстраполяции, что позволяет получить количественную характеристику будущей тенденции.
5. *Анализ факторов, определяющих рентабельность*, по аналогии с п. 4.
6. Определение *общей оценки привлекательности* СЗХ как сочетания перспектив роста (G), рентабельности (P) и возможного уровня нестабильности внешней среды на основе соотношения благоприятных (O) и неблагоприятных (T) возможных изменений. Привлекательность СЗХ можно представить в виде аддитивной функции с весовыми коэффициентами:

$$\text{привлекательность СЗХ} = \alpha G + \beta P + \gamma O - \omega T,$$

где α , β , γ , ω — коэффициенты, которые определяют относительный вклад каждого критерия и в сумме составляют 1,0. Эти коэффициенты указывают на сравнительную привлекательность ориентиров для фирмы. Они могут быть связаны с краткосрочными или долгосрочными перспективами роста, краткосрочной или долгосрочной рентабельностью, стратегической гибкостью или синергизмом.

Приоритеты зависят от того, что предпочитает руководство фирмы (с учетом давления со стороны основных акционеров) и чего оно добиваются — максимизации текущих прибылей или ориентируются на долгосрочные доходы; минимизации стратегического риска или оптимизации общей стратегической эффективности путем синергического взаимодействия всех СЗХ.

3.5. Конкурентный анализ

Невозможно разработать эффективную стратегию без глубокого понимания характера и специфических особенностей отраслевой конкуренции. После того как определена привлекательность рынков, следующим элементом диагностического этапа разработки стратегии является анализ конкурентной ситуации в каждой СЗХ и последующая оценка конкурентных преимуществ, которыми обладают на этих рынках различные соперники. Учет фирмой своих сильных и слабых сторон в сравнении с прямыми конкурентами, что было рассмотрено в разделе 2.3 (*стратегии бизнес-единиц* — цели в отношении конкурентов), может внести дополнительные коррективы в оценку привлекательности той или иной СЗХ.

Исследование структуры отрасли, оценка конкурентной позиции отдельных СБЕ дает возможность фирме выбрать оптимальную деловую стратегию, ориентированную на создание долгосрочных конкурентных преимуществ.

Широко известным аналитическим инструментом структурного анализа отрасли является *модель пяти конкурентных сил*, разработанная М. Портером (рис. 3.7). Ее основная идея заключается в том, что конкурентная ситуация в той или иной отрасли характеризуется дей-

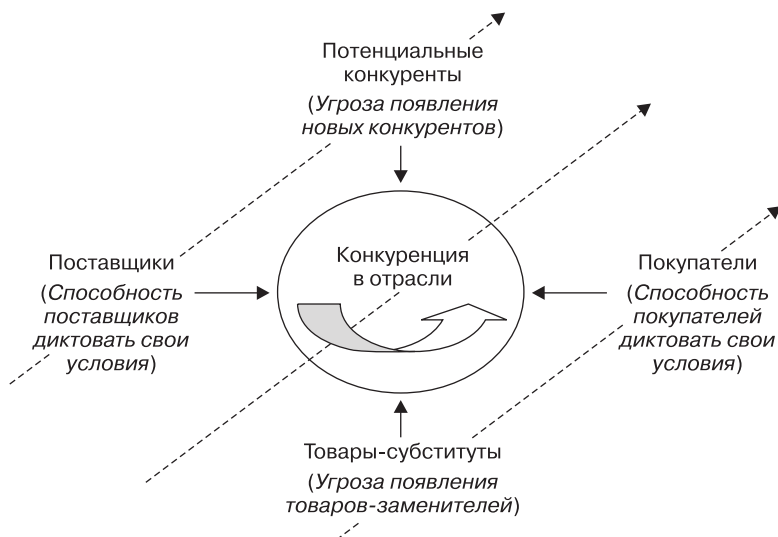


Рис. 3.7. Модель пяти конкурентных сил

ствием движущих сил, от которых зависит степень привлекательности рынка в части прибыльности и потенциальной рентабельности для фирмы.

В модели М. Портера выделены следующие факторы, влияющие на конкурентную ситуацию: отраслевая конкуренция, потенциальные конкуренты, товары-субституты (заменители), поставщики, покупатели.

Отраслевая конкуренция — это соперничество среди основных конкурентов отрасли. Интенсивность такой конкуренции и конкретные формы конкурентной борьбы зависят от ряда факторов, которые отражены на рис. 3.8. Условия наиболее жесткой отраслевой конкуренции:

- большое число конкурентов, равных по масштабности деятельности и организационному потенциалу;
- рынок стабилен или имеет тенденцию к сокращению;
- продукция конкурентов настолько похожа, что выбор покупателя определяет фактор более низкой цены;
- высокие постоянные издержки фирм;
- высокие отраслевые барьеры, когда выход из отрасли обходится фирме дороже, чем продолжение деятельности.

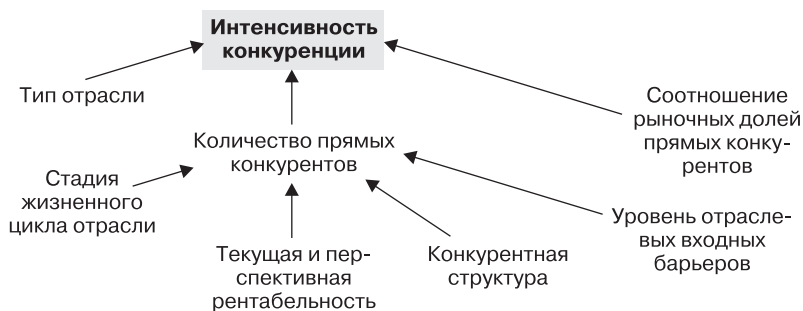


Рис. 3.8. Факторы, влияющие на интенсивность конкуренции

Уровень «выходных барьеров» может быть связан с большими затратами на ликвидацию предприятия (малоликвидное специальное оборудование, восстановление земли и т. п.); необходимостью в списании крупных инвестиций; политикой государства, стимулирующей приоритетные отрасли посредством налоговых льгот.

Потенциальные конкуренты — это те фирмы, которые могут легко преодолеть «входные барьеры». Барьерами для новых конкурентов являются:

- значительный объем необходимых капиталовложений;
- экономия на масштабах и эффект опыта, что дает преимущество по издержкам существующим фирмам;
- высокие издержки перехода, связанные со сменой поставщика, технологий, приобретением нового оборудования, переобучением персонала и т. п.;
- сложный для новичков доступ к каналам распределения;
- патентная защита;
- протекционистская государственная политика, направленная на защиту отечественных производителей (тарифные и нетарифные ограничения);
- приверженность потребителей знакомым товарным маркам.

Потенциальные конкуренты — это и те фирмы, для которых приход на рынок создаст синергический эффект, а также компании, для которых такие действия являются логическим развитием их стратегии. Кроме того, организации-покупатели и организации-поставщики, стремящиеся к осуществлению прямой или обратной интеграции с маркетинговыми элементами отрасли, — это тоже потенциальные конкуренты.

Соотношение уровней «входных» и «выходных» рыночных барьеров дает представление о мобильности фирмы и привлекательности ее бизнеса в определенной СЗХ (рис. 3.9).

		Выходные барьеры	
		низкие	высокие
Входные барьеры	низкие	Низкая, стабильная прибыль	Низкая, рискованная прибыль
	высокие	Высокая, стабильная прибыль	Высокая, рискованная прибыль

Рис. 3.9. Матрица привлекательности СЗХ по соотношению рыночных барьеров

Товары-субституты (заменители) — это товары, выполняющие ту же функцию для той же группы потребителей. Привлекательность СЗХ снижается, если ее товары легко замещаются продукцией, произведенной с помощью иной технологии или в другой отрасли. Конкуренция с товаром-заменителем определяется степенью готовности, с которой покупатели способны предпочесть его данному товару. Здесь решающим является отношение цена/качество (потребительский эффект). Угроза тем больше, чем ниже цена и выше качество товара-субститута. Кроме того, следует принимать во внимание и «стоимость переключения», т. е. затраты покупателя на переход от конкретного товара к его заменителю.

Покупатели могут оказывать давление на производителя, заставляя его снизить цену на товар, повысить его качество, а также требовать более обширных услуг, предоставление кредита и т. п. Такими действиями, отстаивающими свои интересы, покупатели влияют на прибыль и потенциальную рентабельность фирмы-продавца. Способность покупателей добиваться выгодных условий зависит от ряда факторов. Например, на рынке представлены большое количество мелких фирм-продавцов и крупные фирмы-покупатели, объем покупок составляет значительную часть продаж фирмы-производителя, товары производителей слабо дифференцированы, т. е. можно легко переключиться на аналогичные товары или товары-субституты, если издержки перехода незначительны.

Поставщики при определенных условиях могут добиваться выгодных для себя условий, повышая цену на продукцию, снижая его качество, ограничивая объем поставок конкретной фирме-покупателю и т. п. Сила позиции поставщика может быть связана со следующими ситуациями:

- группа поставщиков более концентрирована, чем группа покупателей;
- поставляемая продукция уникальна, нет товаров-субститутов на продукцию поставщика;
- товар для покупателя является важным средством производства, на него приходится значительная часть издержек изготовителя или он существенно влияет на качество конечного продукта;
- высокие издержки перехода на другого поставщика, что «привязывает» покупателей.

Суммарное воздействие рассмотренных сил, с учетом их изменений во времени, в значительной степени определяет характер конкурент-

ной борьбы на базовом рынке (СЗХ) и способность фирмы реализовать свое конкурентное преимущество. То, насколько фирма противодействует конкурентным силам, характеризует ее конкурентную позицию. Разработка деловой стратегии должна быть направлена на создание защиты от конкурентного давления, что должно обеспечить надежную позицию в конкурентной борьбе.

3.6. Внутрифирменная диагностика

Рассматривая характеристики потенциальных возможностей фирмы, нужно исходить из совершенно очевидного положения, что успешность стратегии зависит от того, насколько сама фирма располагает необходимыми возможностями для реализации стратегии. Диапазон потенциальных возможностей — это прежде всего функциональные области деятельности организации, культура и имидж организации, а также общекорпоративное управление, которое является жизненно важной функцией по развитию будущего фирмы.

Диагностика внутренней среды организации предполагает в первую очередь оценку функциональных зон организации, предназначенную для выявления ее стратегических сильных и слабых сторон. С учетом быстро меняющихся условий, когда плюсы прошлой деятельности могут обернуться минусами в будущем, концепцию сильных — слабых сторон (см. раздел 3.1) необходимо дополнить более общей концепцией организационного потенциала, что предполагает системный подход к проведению стратегического анализа внутренней среды организации.

При планировании стратегии рекомендуется провести анализ и исследование следующих функциональных зон, характерных для большинства организаций: маркетинг, производство, финансы, персонал. В многочисленной учебно-методической и научной литературе по проблемам функционального менеджмента — инновационного, производственного, финансового, кадрового, маркетинга — подробно рассматриваются методики анализа этих функций. Здесь мы акцентируем внимание только на ключевых факторах, которые используются при оценке функционального потенциала организации.

Маркетинговый потенциал. При анализе функции *маркетинга* обычно рассматривают совокупность маркетинговых воздействий (маркетинг-микс), влияющих на реализацию стратегии: товар, цена, размещение, продвижение. К ним можно добавить еще две составляющие: услуги и персонал.

Каждый из этих элемент является, по существу, категорией, включающей множество компонентов (табл. 3.6). Например, одной из составляющих функции распределения является канал сбыта, который, в свою очередь, выполняет определенный набор базовых функций: транспортировку, хранение, сортировку, которые могут быть слабостью или силой фирмы.

Таблица 3.6
Элементы маркетинга-микс

Товары	
Разнообразие и качество ассортимента Рабочие характеристики товара Особенности продукции Конструкция товара	Представление товара Упаковка товара Размеры Торговая марка
Ценообразование	
Прейскурантная цена Скидки Компенсации	Региональные цены Условия оплаты Условия выдачи кредита
Продвижение	
Торговый персонал Реклама Связи с общественностью	Потребительское продвижение Торговое продвижение Прямой маркетинг
Распределение	
Каналы распределения Охват рынка Многообразие каналов	Направленность распределения Плотность распределения Дилерская поддержка
Сервис	Персонал
Предпродажное обслуживание Обслуживание в торговых точках Послепродажное обслуживание	Поддержка персонала Мотивация персонала Распределение функций и обязанностей

При анализе функционального потенциала маркетинга следует учитывать значимость отдельных его элементов. Например, в пивной промышленности это — сильная сеть оптовых дистрибьюторов, хорошо продуманная реклама.

Финансовый потенциал. *Финансовый анализ* обычно включает два основополагающих и взаимосвязанных аспекта: анализ финансового состояния фирмы и анализ финансовых результатов ее деятельности.

Анализ финансового состояния включает следующие основные объекты и результаты.

- *Состав и структура имущества предприятия.* Устанавливается размер абсолютного и относительного прироста или уменьшения всего имущества. Прирост (уменьшение) актива свидетельствует о расширении (сужении) деятельности организации.
- *Источники финансирования.* Определяется соотношение собственных и заемных средств.
- *Состояние запасов и затрат.* Устанавливается обеспеченность фирмы нормальными переходящими запасами сырья и материалов и выявляются ненужные запасы материальных ресурсов.
- *Финансовые коэффициенты* (коэффициенты автономии, маневренности, ликвидности, кредиторской задолженности, прогноза банкротства) характеризуют относительные показатели устойчивости финансового состояния фирмы.

Анализ финансовых результатов деятельности. Конечный финансовый результат деятельности организации — это прибыль или убыток:

$$\Pi_6 = \Pi_p + \Pi_{пр} + \Pi_{вн},$$

где Π_6 — балансовая прибыль или убыток; Π_p — результат от реализации продукции; $\Pi_{пр}$ — результат от прочей реализации; $\Pi_{вн}$ — доходы и расходы от внереализационных операций.

Задачами анализа финансовых результатов деятельности организации являются:

- оценка динамики показателя прибыли;
- анализ факторов, влияющих на изменение прибыли (объем реализации, структура реализации, цены на сырье, материалы и т. д., уровень затрат материальных и трудовых ресурсов, внепроизводственные расходы);
- оценка резервов роста прибыли.

На основе такого анализа делают выводы о росте или уменьшении балансовой прибыли, определяют причины изменений по каждому фактору прибыли.

Производственный потенциал. *Производство* — это функция, имеющая у всех организаций, которая включает в себя действия по преобразованию ресурсов в товары и услуги, предоставляемые во внешнюю среду. Рассматривая данную функцию как систему, можно выделить три подсистемы — перерабатывающую, обеспечения, управления,

которые необходимо анализировать в ходе обследования сильных и слабых сторон производственного потенциала.

Перерабатывающая подсистема выполняет операционную работу, непосредственно связанную с превращением входных ресурсов в выходные результаты. Здесь требуют внимания и должны оцениваться:

- эффективность отдельных операций, которая определяется отношением рыночной стоимости произведенных выходов к общей величине затрат на входы;
- гибкость производственной системы, которая должна обеспечивать быстроту реакции на изменение потребностей рынка и максимально индивидуализировать продукцию при удовлетворении различных требований потребителей;
- конкурентоспособность посредством отдельных операционных функций;
- производственные мощности, технологичность и степень вертикальной интеграции процесса производства;
- техническая политика, связанная с обновлением производства, включающим обновление продукции и производственного аппарата (оборудования, технологий, зданий и сооружений);
- современный уровень развития производственных систем.

Подсистема обеспечения не связана прямо с производством выхода, но выполняет необходимые функции обеспечения перерабатывающей подсистемы. Здесь должны анализироваться такие составляющие подсистемы, как: обслуживание оборудования, логистика, материально-техническое обеспечение.

Подсистема управления связана с обработкой большого объема достаточно сложной информации, в том числе данных управленческого учета, необходимой для эффективного воздействия на перерабатывающую и обеспечивающую подсистемы. Анализ подсистемы управления дает возможность оценить уровень планирования производственных мощностей, диспетчеризации, управления материально-производственными запасами, контроля качества.

Кадровый потенциал. *Человеческие ресурсы* — это источник большинства проблем в организации. Упрощенная модель успеха — это квалифицированные работники, мотивированные на эффективное достижение организационных целей. При анализе кадрового потенциала рекомендуется охватывать следующие процессы:

- планирование трудовых ресурсов;

- наем, обучение, повышение квалификации и ротация кадров;
- вознаграждение персонала (структура заработной платы и льгот, наличие социального пакета);
- оценку результатов трудовой деятельности;
- подготовку управленческого персонала;
- привлечение работников к участию в управлении (партисипативное управление);
- текучесть кадров, особенно в части ведущих специалистов.

Культура и имидж организации. Для успешной деятельности организации в долгосрочной перспективе решающее значение имеют такие неформальные факторы, как культура организации и ее имидж. Культура, пронизывая любую организацию, не имеет ярко выраженного проявления, ее сложно анализировать и оценивать. Однако представление об организационной культуре могут дать наблюдения за тем:

- как осуществляет свою работу персонал организации и какова практика контроля за их работой;
- как сотрудники относятся друг к другу и к организации в целом, что, в свою очередь, определяет морально-психологический климат;
- какие формы коммуникаций преобладают в организации;
- какая применяется система поощрения и наказания работников;
- как решаются проблемы и какие применяются методы при принятии решения;
- какие этические нормы и ценности имеют наибольшее значение для данной фирмы;
- существуют ли в организации устойчивые заповеди, традиции, неписаные нормы поведения, ритуальные мероприятия, предания и свои герои;
- как организация строит свои взаимоотношения с внешним окружением, в том числе и со своими клиентами;
- какие методы выбираются для ведения конкурентной борьбы.

Организационная культура может быть сильной или слабой, что соответствующим образом влияет на деятельность. В первом случае она оказывает достаточно сильное влияние на успехи в хозяйственной деятельности организации, способствует ее устойчивой конкурентной позиции, намного увеличивает эффективность реализации стратегии. Но может быть и так, что корпоративная культура ослабля-

ет организацию, не давая ей успешно развиваться даже в том случае, если она имеет высокий технический и финансовый потенциал. В этом случае, как правило, довольно сложно следовать намеченной стратегии. Признаки сильной и слабой организационной культуры приведены в табл. 3.7.

Таблица 3.7

Признаки сильной и слабой культуры

Сильная организационная культура	Слабая организационная культура
• Наличие сильного лидера, который устанавливает принципы и нормы поведения • Менеджеры посвящают значительное время объяснению этих принципов персоналу и постоянно подчеркивают важность использования этих принципов при принятии решений • Полное соответствие между культурой и долгосрочными планами • Культура превращает работу в образ жизни, воспитывая и мотивируя сотрудников • Устоявшиеся ценности и нормы поведения не меняются при появлении нового лидера • Сотрудники хорошо осведомлены об истории организации, с уважением относятся к традициям, ритуалам и организационным символам • В публикациях уделяется внимание прежде всего разъяснению своей фирменной философии, пропаганде своих ценностей • Подчеркивается важность людей как главного ресурса организации	• Работа рассматривается как средство существования • Существует множество субкультур • Нет общепризнанных ценностей и правил поведения • Отсутствуют традиции, ритуалы, организационные символы • Не уделяется должного внимания формированию истории организации • Политизированная обстановка на фирме, когда отдельные руководители проводят собственную политику и оказывают сопротивление необходимым изменениям • Враждебное отношение ко всякого рода инновациям • Стиль руководства, ориентированный в большей степени на организационную структуру, бюджет, систему контроля над персоналом в ущерб созданию корпоративной культуры • В публикациях выделяются в основном формальные количественные аспекты деятельности организации • Подчеркивается важность экономических и технических показателей

Имидж организации как внутри, так и вне ее определяется тем впечатлением, которое создается с помощью сотрудников, клиентов и общественным мнением в целом. Это впечатление помогает организации сохранять лояльность своих клиентов, а также привлекает новых потребителей. Например, имидж может привлекать к поступлению в определенное высшее учебное заведение (академию, университет, институт).

Потенциал общефирменного управления. Общее руководство — это организационная функция, отвечающая за эффективность деятельности организации в целом и ее развитие. Основная роль данной функции заключается в интеграции и координации функциональных областей деятельности организации для достижения общих оперативных и стратегических целей.

Примем определение функции общего руководства как *желание, способность и возможность действовать таким образом, чтобы оптимизировать достижение целей фирмы в настоящем и будущем.*

Каждый из трех параметров зависит непосредственно от самих руководителей и от организационных форм, на основе которых они строят свою работу.

Желание — это стремление руководства реагировать определенным образом на перемены (поддерживать или избегать). Здесь важнейшими факторами являются: климат (настрой, культура), структура должностной иерархии и самой фирмы.

Способность — компетенция руководителей, способность *предусмотреть* изменения, а также опыт фирмы в целом.

Возможности организации можно определить, умножая число индивидуальных возможностей каждого руководителя на число руководителей.

Таким образом, *потенциал общего руководства* можно рассматривать как взаимосвязь между климатом, компетенцией и диапазоном возможностей. Общий потенциал прямо пропорционален этим составляющим.

Для эффективности общефирменного управления необходимы культура в организации, благоприятствующая изменениям, и компетентные руководители, способные предвидеть, анализировать и использовать привлекательные возможности.

Вопросы для самопроверки

1. В чем заключается основная цель анализа организационной среды?
2. Дайте краткую характеристику этапов процесса анализа организационной среды.

3. Что понимается под «критическими точками» организационной среды и как они выделяются?
4. В чем сущность SWOT-анализа и «анализа воздействия» как методов оценки факторов организационной среды?
5. Дайте краткую характеристику качественным и количественным методам прогнозирования. В чем особенности *сценарного метода*?
6. Что представляет собой стратегическая сегментация и как оценивается привлекательность СЗХ?
7. В чем состоит основная идея модели пяти конкурентных сил?
8. Как влияет соотношение входных и выходных отраслевых барьеров на привлекательность бизнеса?
9. Что является объектами диагностики внутренней среды организации?
10. Что понимается под потенциалом общего руководства?

Глава 4

РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ: СТРАТЕГИЧЕСКИЕ АЛЬТЕРНАТИВЫ, ИХ ВАРИАНТЫ И КОМБИНАЦИИ

4.1. Общие корпоративные стратегии

После проведения анализа внутреннего потенциала организации, выявления сильных и слабых сторон и приведения внутренних сил и слабостей в соответствие с внешними угрозами и возможностями руководство организации может приступить к анализу альтернативных вариантов и выбору стратегии.

Разнообразие общих стратегий, которые определяют для фирмы способ ее развития, может быть сведено к трем основным типам: стратегии стабильности; стратегии роста; стратегии сокращения. У каждой из этих стратегических альтернатив имеется определенное число типовых вариантов (рис. 4.1). Фирма может выбрать один из них или применить определенные сочетания различных типов, что характерно для крупных диверсифицированных компаний.

Стратегия стабильности сосредоточена на существующих направлениях деятельности организации и сохранении конкурентной позиции на рынке. Применяется в зрелых отраслях промышленности со статичной технологией компаниями, удовлетворенными своим положением. Это в основном фирмы, доминирующие на рынке, — лидеры, монополисты. Вариантами альтернативной стратегии стабильности могут быть: защита положения на рынке, рационализация рынка, организация рынка.

Защита положения на рынке связана, прежде всего, с действиями по поддержанию высокого уровня проникновения на рынок, а также с активизацией операционного маркетинга в части защитной политики ценообразования, укрепления сбытовой сети, усиления мер по стимулированию сбыта и т. п.



Рис. 4.1. Дерево общих стратегий

Рационализация рынка предусматривает реорганизацию обслуживаемых стратегических зон хозяйствования с целью снижения издержек или повышения эффективности операционного маркетинга. Например, путем фокусирования на самых рентабельных сегментах, сокращения числа клиентов через установление минимального объема заказа, ухода из некоторых сегментов.

Организация рынка — это в основном влияние в разрешенных законодательством пределах на уровень экономической эффективности определенного сектора. Например, пользуясь поддержкой государственных органов управления, установить правила конкурентной борьбы в соответствующей отрасли или заключить соглашение о сокращении или стабилизации производства (создание картеля).

Стратегия роста предусматривает превышение уровня развития фирмы над предыдущим периодом. Целями роста могут быть увеличение объема продаж, доли рынка, прибыли или размера фирмы и т. п. При определенных условиях незначительное увеличение или отсутствие такого роста тормозит развитие и совершенствование деятель-

ности организации. Особенно стратегия роста актуальна в динамично развивающихся отраслях с быстро изменяющимися технологиями. В неустойчивой отрасли отсутствие роста может привести к банкротству.

Любая фирма имеет два принципиальных варианта стратегии роста — внутреннее развитие (интенсивный рост) либо внешний рост.

Интенсивный рост подразумевает достижение фирмой более высоких результатов в существующих сферах ее деятельности в пределах базового рынка. Здесь предполагается превышение результатов деятельности путем совершенствования существующего бизнеса и задействования скрытых «внутренних» резервов. Это целесообразно, когда фирма еще не исчерпала полностью возможности, связанные с ее продукцией и базовым рынком.

Внешний рост предусматривает развитие фирмы путем экспансии за счет интеграционных процессов в пределах отраслевой производственной цепочки (интеграционный рост), а также освоения новых сфер бизнеса вне рамок основной деятельности (диверсификационный рост). Это оправдано, когда возможностей внутреннего роста недостаточно для ликвидации разрыва между планируемыми показателями и задачами. Таким образом, может создаваться стратегическое преимущество за счет присоединения и интегрирования новых элементов бизнеса, что может быть более эффективным, чем их внутреннее развитие в рамках данной фирмы.

Современные тенденции бизнеса тесно связаны с такими интеграционными процессами, как *слияние, поглощение и создание совместных предприятий*, которые имеют разнообразные формы. По характеру решаемых задач можно выделить следующие типы поглощения:

- *вертикальные*, когда поглощается поставщик или потребитель;
- *горизонтальные*, когда поглощается конкурент;
- *с целью развития продукта*, когда поглощается фирма для создания единого комплекта продуктов;
- *с целью расширения рынка*, когда поглощается родственная фирма, действующая на другом рынке.

В современных условиях получили развитие такие организационные формы интеграции, как: концерн, холдинг, конгломерат, картель, консорциум, финансово-промышленная группа (ФПГ), корпорация, транснациональная корпорация (ТНК).

Стратегия сокращения — это, по сути, стратегия отступления, которая предусматривает установление уровня целей организации ниже

достигнутого в прошлом. К различным вариантам стратегии сокращения прибегают чаще всего тогда, когда показатели деятельности фирмы имеют тенденцию к ухудшению, при экономическом спаде или просто для выживания организации. В то же время для многих фирм сокращение может означать здоровый путь рационализации и переориентации производства, способ сохранения и обеспечения эффективной деятельности фирмы в целом.

4.2. Стратегия интенсивного роста

Стратегические альтернативные варианты внутреннего роста: проникновение на рынок, развитие рынков, развитие через продукцию (рис. 4.2).

Стратегия проникновения на рынок связана с имеющимися товарами на существующих рынках и в большей степени ориентирована на краткосрочный период развития фирмы.

Увеличения объема продаж можно достичь воздействием на компоненты первичного спроса. Например, путем привлечения новых пользователей товара, побуждения покупателей к более частому использованию товара и/или большему разовому его потреблению; путем выявления новых возможностей применения товара. Подобное поведение характерно для фирм-лидеров, которые больше всех выигрывают от увеличения размера рынка, и оправдано, когда базовый рынок продолжает развиваться или еще не насыщен.

Другой вариант направления роста фирмы в рамках стратегии проникновения — это увеличение доли рынка посредством активных действий по продвижению товаров и услуг, таких как: установление конкурентоспособных цен (цена проникновения), улучшение качества товара, укрепление сбытовой сети, проведение дополнительных мероприятий по стимулированию сбыта. Такие действия в основном направлены на привлечение клиентов фирм-конкурентов и типичны для рынков, где первичный спрос стал нерасширяемым, т. е. в стадии зрелости жизненного цикла товара.

Несмотря на то, что рассмотренная стратегическая альтернатива интенсивного роста связана с наименьшим риском, она в конечном итоге ограничена размерами рынка, сменой технологий, появлением новых товаров, изменением вкусов и предпочтений покупателей.

Стратегия развития рынков предусматривает рост фирмы путем внедрения производимых товаров на новые рынки. Здесь возможны следующие альтернативные варианты.

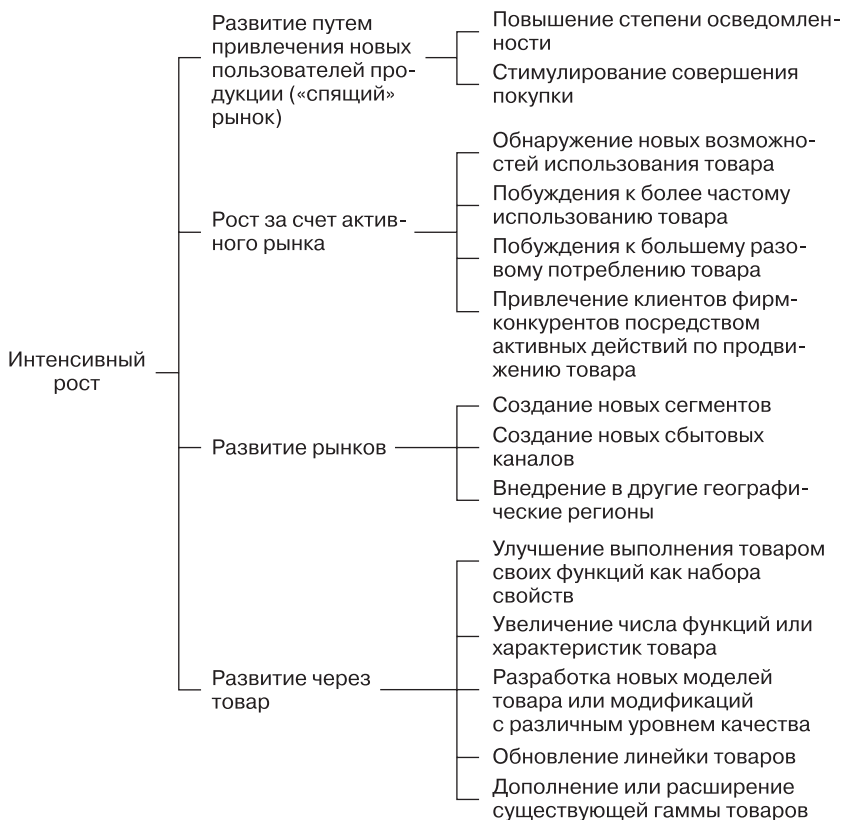


Рис. 4.2. Источники интенсивного роста

- *Выход на новые сегменты.* Например, предложить товар промышленного назначения потребительскому рынку или другому сектору промышленности.
- *Создание новых сбытовых каналов.* Например, посредством франчайзинга.
- *Внедрение на новые географические рынки* как в пределах страны, так и в других странах.

Главным инструментом стратегии развития рынков является маркетинговый анализ.

Стратегия развития через товар направлена на рост фирмы за счет внедрения новых или дифференциации имеющихся товаров на осво-

енном рынке. Это возможно путем: расширения ассортимента уже имеющегося товара, увеличения числа функций или характеристик товара, разработки новых моделей или вариантов с различным уровнем качества, замены устаревших товаров на улучшенные функционально или технологически.

Стратегия разработки товара опирается в основном на товарную политику фирмы и анализ сегментации.

4.3. Стратегия интеграционного роста

Стратегия интеграционного роста, как уже было отмечено, связана с возможностями объединения с другими элементами маркетинговой системы отрасли. Основной целью данного направления развития фирмы является рост в пределах индустриальной технологической цепочки. Стратегия этого типа оправдана, когда нет возможности роста по отношению к базовому рынку, что может быть связано с его стабилизацией (стадия зрелости жизненного цикла отрасли, рынок поделен и т. п.). По целевой установке различают вертикальную и горизонтальную интеграцию.

Вертикальная интеграция преследует цель усиления конкурентоспособности фирмы путем установления контроля за стратегически важными звеньями в цепи производства и сбыта продукции.

Любая фирма в рамках конкретной отрасли является поставщиком и потребителем в системе трансформации сырья в конечный продукт, т. е. занимает определенное звено в отраслевой «цепочке ценностей» *поставщик — производитель — потребитель* (рис. 4.3). Стратегия вертикальной интеграции предполагает расширение сферы деятельности фирмы за счет увеличения своей производственной цепочки. По степени участия фирмы в отраслевом производственном цикле различают полную и частичную интеграцию.

Полная интеграция — ситуация, когда фирма действует на всех стадиях отраслевой цепочки ценностей, т. е. участвует во всех этапах

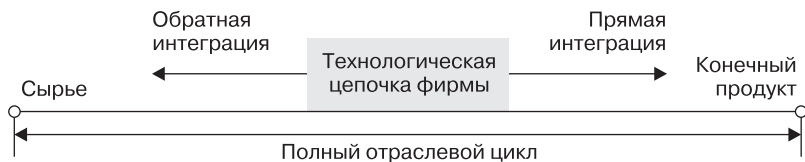


Рис. 4.3. Стадии технологической цепочки и направления вертикальной интеграции

процесса преобразования. Пример: интеграция компании «ЛУКОЙЛ» — «от нефтяной скважины до бензоколонки». Создание вертикально интегрированных компаний может быть связано с решением такой стратегической задачи, как привлечение масштабных инвестиций.

Следует учитывать, что полностью интегрированная компания медленнее адаптируется к новым технологиям, а проведение самих технологических изменений связано с большими затратами. Таким образом, высокая степень интеграции не оправдана в отраслях со сложной структурой.

Частичная интеграция — это создание позиции фирмы на наиболее важных для нее этапах отраслевой технологической цепочки. При этом могут преследоваться цели, связанные с различным уровнем интеграции.

Широкая степень интеграции при постоянном спросе позволяет надежнее защитить и координировать производство своей продукции. С другой стороны, когда спрос нестабилен и непредсказуем, а отрасль имеет сложную структуру, такая координация при вертикальной интеграции затруднена. Увеличение степени интеграции приводит к уменьшению отдачи от вложенного капитала, и эта тенденция усиливается дополнительными затратами на управление полностью интегрированной компанией (рис. 4.4).

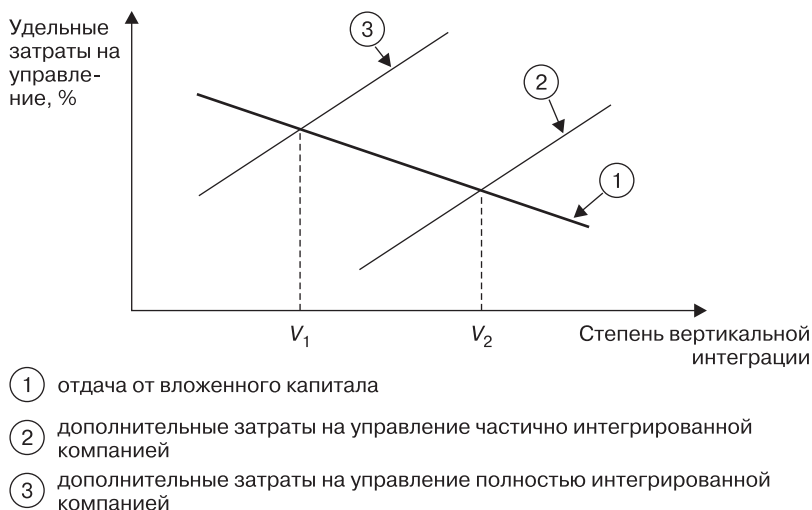


Рис. 4.4. Сравнение удельных затрат на управление при различной степени вертикальной интеграции

Узкая интеграция позволяет снизить затраты на управление, по сравнению с широкой, но не может их полностью устранить. Эти затраты представляют собой реальное ограничение расширения пределов вертикальной интеграции, исходя из рентабельности компании. В условиях нестабильного и слабо предсказуемого рынка узкая интеграция может оказаться менее рискованной, чем полная.

По направленности различают вертикальную интеграцию прямую (прогрессивная) и обратную (регрессивная) (см. рис. 4.3).

Регрессивная интеграция — это, по существу, ответ на вопрос «производить самим или приобретать?» в пользу добавления технологической цепочки к основному виду деятельности. Такая форма интеграции в основном используется для того, чтобы стабилизировать или защитить стратегически важный источник снабжения и тем самым уменьшить зависимость фирмы от поставщиков. Например, пивоваренная компания «Балтика» создала собственное производство солода, который является основным сырьем для производства конечного продукта. Это оправдано, когда такие способы борьбы с нестабильностью поставок и зависимостью от крупных поставщиков, как увеличение запасов, контракты с фиксированными ценами, работа с большим количеством поставщиков, замена стандартных товаров товарами-субститутами, непривлекательны для фирмы. Иногда такая интеграция применяется, поскольку поставщики не могут обеспечить для фирмы необходимого качества входных ресурсов.

При собственных действиях фирмы в других звеньях отраслевой технологической цепочки регрессивная интеграция дает существенные стратегические преимущества, когда:

- поставляемые компоненты занимают основную часть себестоимости конечного продукта фирмы;
- необходимые технологические навыки легко освоить;
- интеграция в большее количество звеньев цепочки ценностей дает фирме возможность проведения дифференциации за счет добавления продукту характеристик, которые усиливают его значимость для покупателя;
- требуемый объем производства настолько велик, что обеспечивает такую же экономию на масштабах производства, как и у поставщиков.

Прогрессивная интеграция осуществляется путем формирования фирмой собственных сетей распределения продукции, тем самым преследуется цель обеспечения контроля за сбытовыми каналами. Отсут-

ствие такого контроля может привести к накоплению товарных запасов, частой недозагрузке производственных мощностей, что обуславливает в конечном итоге нестабильность производства и невозможность получения дополнительной экономии.

Фирмой, выпускающей потребительские товары, интеграция «вперед» может осуществляться: через франшизную сеть, за счет собственных продаж, созданием сети связанных обязательствами дилеров и/или собственных розничных магазинов. В ряде случаев деятельность по распределению товаров и проведению прямых продаж конечному потребителю приводит к снижению издержек и позволяет установить более низкие цены для покупателей за счет устранения традиционной дорогостоящей сети распределения.

На промышленных рынках основной задачей контроля выходных каналов является отслеживание развития последующих звеньев промышленной цепочки, которые снабжаются фирмой. Это может выражаться в активном участии фирмы-поставщика в развитии предприятий, осуществляющих дальнейшее преобразование их продукции.

Для производителей сырья интеграция в производство может способствовать большей дифференциации продукции и помочь избежать ценовой конкуренции с другими производителями.

При выборе стратегии вертикальной интеграции следует учитывать и ее отрицательные последствия. К существенным недостаткам, кроме тех, которые уже были отмечены, можно отнести следующие:

- возникновение проблем, связанных с балансировкой мощностей на каждом этапе в цепочке ценностей. Наиболее эффективный объем производства в каждом звене цепочки ценностей может не соответствовать потребностям связанного с ним звена;
- повышение риска для всей фирмы, так как она вступает в новые сферы бизнеса, требующие различных навыков и деловых способностей. Возникают дополнительные издержки из-за усложнения бизнеса;
- взаимную зависимость, которая может поставить в невыгодное положение любое подразделение и тем самым снижает гибкость компании;
- уменьшение чувствительности к действию рыночных сил, что искажает картину конкуренции и приводит к ослаблению контроля издержек. Гарантированный сбыт внушает ложное чувство безопасности, которое сокращает возможности фирмы поддерживать свою конкурентоспособность;

- увеличение времени на инновационную деятельность и внедрение на рынок новой продукции.

Вертикальная интеграция будет привлекательным стратегическим выбором, если направление и масштаб интеграции: улучшают стратегически важные участки деятельности фирмы в части снижения издержек или дифференциации; создают конкурентное преимущество; экономически выгоднее, чем внешние сделки в рамках маркетинговой системы отрасли.

Горизонтальная интеграция преследует цель усиления позиции фирмы путем поглощения или слияния с однопрофильными организациями, создания СП. Мотивацией выбора такого способа роста могут быть: достижение критической массы капитала для преодоления барьера входа на рынок; получение эффекта масштаба; нейтрализация конкурента; доступ к сбытовой сети или сегментам покупателей. Фирма в результате интеграции получает уже завоеванные рынки, подготовленную рабочую силу, налаженные связи с поставщиками. Часто сохраняется товарный знак, завоевавший доверие у потребителей. И все же наиболее существенным при данном способе роста является достижение положительной синергии.

Синергия при горизонтальной интеграции — это стратегические преимущества, которые возникают при соединении двух и более организаций в рамках единой структуры. Например, большинство слияний направлено на увеличение рыночной стоимости компании. Здесь речь идет о финансовой синергии — сумма стоимостей каждой из объединяющихся фирм меньше, чем стоимость новой компании. Источниками этого эффекта могут быть:

- снижение операционных расходов;
- снижение финансовых рисков;
- увеличение эффективности менеджмента;
- улучшение конкурентной позиции на рынке;
- увеличение прибыли в денежном выражении;
- снижение потребности в инвестициях.

В стратегическом управлении синергические эффекты еще называют *стратегическими соответствиями*. Они определяются как сходные статьи затрат в структуре издержек различных организаций, которые могут трансформироваться друг в друга. При осуществлении горизонтальной интеграции могут проявляться *маркетинговые, производственные и управленческие* стратегические соответствия.

Маркетинговые соответствия — это единый клиент, общие географические территории, каналы сбыта, рекламные усилия, поставщики, сходные торговые марки, послепродажный сервис. Здесь стратегические преимущества связаны со снижением издержек на маркетинговые усилия, с быстрым освоением нового рынка или нового канала сбыта.

Производственные соответствия — это единые производственные мощности, сходные технологии, НИОКР. Стратегические преимущества определяются ростом производительности, снижением издержек при расширении производства за счет эффекта масштаба и на НИОКР.

Управленческие соответствия — это единая система управления, обучения персонала, менеджеры. Стратегическое преимущество проявляется в повышении оперативности управления, снижении постоянных расходов.

Необходимо также учитывать возможность негативного синергического эффекта (« $1 + 1 < 2$ »), особенно проявляющегося в области общекорпоративного управления, когда приобретаются организации, которые резко отличаются по уровню развития. Потенциальный синергизм, предсказанный перед началом интеграционных процессов, впоследствии оказывается нереализованным.

4.4. Стратегия диверсификационного роста

Стратегия роста через диверсификацию, в отличие от интеграционного роста, предполагает выход за рамки отраслевой технологической цепочки, используя возможности, открывающиеся вне зоны традиционной деятельности фирмы, т. е. за пределами отрасли. Такое направление развития оправдано, если производственная цепочка, в которой находится фирма, предоставляет мало возможностей для роста или обеспечения рентабельности.

На сегодняшний день диверсификация деятельности фирмы является одним из самых распространенных и перспективных направлений роста и развития организаций, а в некоторых случаях это единственный путь фирмы к выживанию. Большое количество фирм, начинавших свою деятельность в качестве узкоспециализированных предприятий, с течением времени сталкивается с необходимостью принятия решения о диверсификации своей деятельности.

Диверсификация может использоваться как средство:

- получения большей прибыли, чем при простом наращивании объемов производства;

- снижения степени предпринимательского риска, распределяя его между различными сферами деятельности;
- инвестирования капиталов фирмы в другие сферы бизнеса при ограниченных возможностях других форм экспансии;
- изменения существующего хозяйственного портфеля фирмы с целью попытки создания более гармоничного бизнес-портфеля;
- устоять в период кризиса;
- покинуть стагнирующие отрасли, перейти в более рентабельные сферы;
- добиться эффекта синергии с другим бизнесом.

Выделяют три вида стратегии диверсификации: горизонтальную, концентрическую и конгломератную.

Стратегия горизонтальной диверсификации предусматривает расширение существующего ассортимента продукции или услуг фирмы новыми товарами или услугами, которые не связаны с действующим ассортиментом, но представляют интерес для потребителей организации.

Стратегия концентрической (синергической, связанной) диверсификации предполагает при выходе фирмы за рамки своей промышленной цепочки наличие стратегических соответствий в технологическом и/или коммерческом плане между существующей деятельностью и новыми сферами бизнеса. Здесь основная цель — расширить потенциальный рынок и добиться эффекта синергии.

Стратегия конгломератной (чистой, несвязанной) диверсификации связана с освоением фирмой новых видов деятельности за пределами отраслевой производственной цепочки, имеющих слабые стратегические соответствия с ее существующим бизнесом. Целью является обновление хозяйственного портфеля для получения большей прибыли и снижения риска, причиной которого может стать взаимосвязанность и взаимозависимость отдельных видов деятельности фирмы.

Диверсификация может быть средством не только наступления, но и защиты. Это определяется направленностью стратегической цели фирмы, что в сочетании с характером цели дает обоснования стратегии диверсификации (табл. 4.1).

4.5. Стратегия сокращения

В рамках стратегии сокращения может быть несколько альтернативных вариантов: ликвидация, продажа бизнеса, сокращение и переориентация, дезинтеграция.

Таблица 4. 1
Обоснования стратегии диверсификации

Направленность цели	Характер цели	
	согласованность или дополнительность по отношению к текущей деятельности	рост, повышение прибыльности, рентабельности
Наступательная (захват новых позиций)	Усиление своей деятельности, полностью реализующая стратегические соответствия	Ориентация на высокие экономические показатели
Оборонительная (замена слабеющих направлений)	Замещение вида деятельности, идущего на спад, при использовании имеющегося ресурсного потенциала высокого уровня	Поиск нового направления для роста

Ликвидация — наиболее радикальный вариант сокращения, связанный с полной распродажей материальных запасов и активов фирмы. При этом следует учитывать, что стоимость распродаваемых по отдельности активов может оказаться значительно ниже стоимости самой организации. Это в основном связано с потерей при ликвидации нематериальных активов, составляющих в некоторых случаях наибольшую долю интегральных активов организации.

Наиболее привлекательным альтернативным вариантом данной стратегии может быть *продажа организации* фирме, для которой данная сфера бизнеса может представлять интерес — например, в части стратегических соответствий с ее основной деятельностью.

Сокращение и переориентация применяются, когда есть необходимость в сокращении фирмой части своей деятельности (продуктовой номенклатуры, рыночного присутствия, объема производства и т. п.), в отказе от производства нерентабельной продукции и плохо работающих каналов распределения. Здесь также предусматривается поиск эффективных путей сохранения или увеличения прибыли через сокращение количества операций.

Дезинтеграция как вариант стратегии сокращения предполагает отделение фирмой видов деятельности или отдельных операций, которые не доказали свою эффективность. Суть, образно выражаясь, в «отсечении лишнего». Дезинтеграция в рамках отраслевого индустриального цикла предусматривает отказ фирмы от определенных про-

изводственных цепочек и переход на внешние сделки с независимыми элементами маркетинговой системы отрасли. Эти действия оправданы, когда:

- данная деятельность не является критически важной для достижения конкурентного преимуществ (составляет небольшую часть в общей себестоимости конечной продукции) и не связана с ключевыми факторами успеха;
- определенные операции могут быть выполнены качественнее и экономически эффективнее независимыми организациями.

Сокращение производственной цепочки в определенных условиях позволяет фирме: повысить адаптивность к внешним изменениям; сократить расходы на координацию; сосредоточиться на основном бизнесе и делать то, что она делает лучше всех; сократить риск, связанный с изменением технологии и/или изменением предпочтений покупателей; ускорить процесс разработки товаров.

Возможные направления отступления можно рассмотреть, используя матрицу «товар—рынок» (рис. 4.5). Это удобный инструмент выбора стратегии для фирм, чей товар/услуга находится в стадии спада жизненного цикла. Поскольку на этой стадии объем продаж снижается и ранее привлекательная сфера бизнеса перестает приносить требуемую прибыль, целесообразны следующие альтернативные варианты стратегии сокращения.

- «Сбор урожая» («рынок существующий — товар существующий») связан со значительным уменьшением инвестиций во все звенья цепочки ценностей, стремлением максимизировать прибыль или

Рынок	существующий	«Сбор урожая»	Сворачивание бизнеса
	покидаемый	Сокращение рыночного присутствия	Сокращение продуктовой номенклатуры
		существующий	снимаемый
		Товар	

Рис. 4.5. Матрица направлений отступления «товар—рынок»

минимизировать издержки даже при уменьшении объема продаж. Если спад происходит постепенно, а реализация товара все еще покрывает постоянные расходы, некоторые фирмы пытаются специализироваться на остаточном рынке. Например, данная альтернатива часто используется при переходе на новую модель продукции относительно заменяемой.

- *Сокращение рыночного присутствия* («рынок покидаемый — товар существующий») аналогично стратегии переориентации, когда фирма, не меняя номенклатуру выпускаемой продукции, покидает некоторые рынки (сегменты). Возможные причины: жесткая конкуренция, изменение законодательства, меняется профиль организации.
- *Сокращение номенклатуры продукции* («рынок покидаемый — товар снимаемый») обычно связано с низкой конкурентоспособностью определенного продукта на конкретном рынке.
- *Сворачивание бизнеса* («рынок существующий — товар снимаемый») заключается в прекращении поставок на базовый рынок всех продуктов фирмы или прекращении всех операций. Кроме влияния технологии это может быть связано с социальными, экономическими и политическими изменениями среды, такими как изменения норм безопасности, гигиены, экологической защиты, что делает товары устаревшими или запрещенными.

Вопросы для самопроверки

1. Опишите возможные способы развития фирмы на общекорпоративном уровне. На чем основывается выбор общей стратегии? Приведите примеры реализации различных вариантов общекорпоративных стратегий в практике бизнеса.
2. Дайте характеристику современным организационным формам интеграции как варианта стратегического развития.
3. В чем особенности альтернативных вариантов стратегии интенсивного роста? Приведите пример эффективной реализации данной стратегии роста в практике современного бизнеса.
4. Каковы основные цели и задачи стратегии вертикальной интеграции?
5. В чем сущность стратегии регрессивной интеграции и в каких ситуациях проявляются ее стратегические преимущества? Приведите пример из практики современного бизнеса.

6. Каким путем осуществляется интеграция «вперед» и каковы ее стратегические последствия? Приведите пример успешной реализации стратегии прогрессивной интеграции в практике современного бизнеса.
7. Каковы основные цели и задачи горизонтальной интеграции? Приведите пример успешной реализации стратегии горизонтальной интеграции из практики современного бизнеса.
8. Опишите возможные стратегические соответствия, проявляющиеся при выборе стратегии горизонтальной интеграции.
9. Дайте характеристику основным видам стратегии диверсификации. Приведите примеры успешной реализации различных вариантов стратегии диверсификационного роста в практике современного бизнеса.
10. В чем сущность стратегии сокращения и ее разновидностей? Приведите примеры применения различных вариантов данной стратегии в практике современного бизнеса.

Глава 5

РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ: СТРАТЕГИИ СОЗДАНИЯ КОНКУРЕНТНОГО ПРЕИМУЩЕСТВА

5.1. Понятие конкурентного преимущества

Концепция стратегического менеджмента предполагает не просто удовлетворять нужды потребителей, а делать это лучше, чем конкуренты. Для этого фирма должна обладать конкурентными преимуществами. Деловая стратегия, которая рассматривалась нами как план управления отдельной СБЕ фирмы, как раз и должна отвечать на этот основной вопрос: как добиться стабильного конкурентного преимущества?

Под конкурентным преимуществом будем понимать симбиоз конкурентоспособности и конкурентного потенциала.

Конкурентоспособность (КС) — это следствие эффективности функционирования фирмы в краткосрочном периоде, что определяется ее способностью приносить прибыль на вложенный капитал не ниже среднестатистической в соответствующей сфере бизнеса.

Конкурентный потенциал (КП) — это потенциальная возможность фирмы сохранять или увеличивать конкурентоспособность в перспективе.

Упрощенно конкурентное преимущество можно представить аддитивной функцией:

$$\text{Конкурентное преимущество} = \alpha \times \text{КС} + \beta \times \text{КП},$$

где α , β — весовые коэффициенты, которые обозначают относительную значимость каждого фактора и в сумме составляют 1,0. Эти коэффициенты указывают на сравнительную привлекательность ориентиров для фирмы.

Многообразие факторов, создающих конкурентное преимущество, можно сгруппировать в две широкие категории, которые, исходя из создаваемых ими преимуществ, могут быть внутренними и внешними.

Внутреннее конкурентное преимущество базируется на превосходстве фирмы в отношении издержек, что позволяет добиться себестоимости меньшей, чем у конкурентов.

Следует учитывать, что более низкая себестоимость дает фирме преимущество, если продукция соответствует среднеотраслевому стандарту качества. В противном случае товар худшего качества может реализоваться только через снижение на него цены, что снижает долю прибыли. Соответственно в данном варианте преимущество в себестоимости не дает выгоды.

Внутреннее конкурентное преимущество является следствием более высокой производительности и эффективного управления издержками. Относительно низкие издержки:

- обеспечивают фирме большую рентабельность и устойчивость к снижению цены продаж, навязываемому рынком или конкуренцией;
- позволяют при необходимости проводить ценовую конкуренцию, устанавливая более низкие цены с целью увеличения доли рынка;
- являются источником прибыли, которая может быть реинвестирована в производство для улучшения качества продукции, других форм дифференциации товара или направлена для поддержания других сфер бизнеса;
- создают эффективную защиту против пяти конкурентных сил.

Внешнее конкурентное преимущество основано на отличительных свойствах товара или услуги, которые образуют большую «потребительскую ценность» для покупателя, чем аналогичная продукция конкурентов. Это позволяет устанавливать более высокие цены продаж, чем у конкурентов, не обеспечивающих соответствующее отличительное качество.

При ориентации фирмы на создание внешнего конкурентного преимущества достичь превосходства можно путем выявления и удовлетворения ожиданий покупателей, не удовлетворенных существующими товарами или услугами.

На рис. 5.1 представлены оба аспекта конкурентного преимущества. Горизонтальная ось соответствует максимальной цене, принимаемой рынком, а вертикальная ось — единичным издержкам. Эти величины

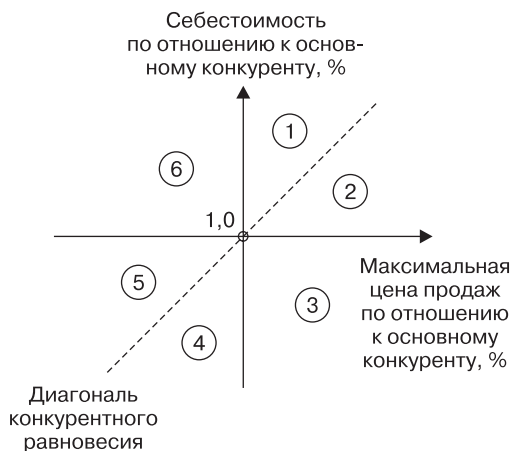


Рис. 5.1. Понятие конкурентного преимущества

соотносят с аналогичными значениями основного конкурента, занимающего наилучшую рыночную позицию. Издержки фирмы, а также максимально приемлемая цена продаж по данному продукту могут быть выше или ниже, чем у основного конкурента. Принципиальным моментом является и то, насколько соотносятся эти показатели.

Можно выделить шесть зон, каждая из которых отвечает особой конкурентной позиции. Диагональ «конкурентного равновесия» разделяет благоприятные зоны — 2, 3 и 4, где продукция фирмы имеет определенное превосходство над аналогичным товаром прямого конкурента, и неблагоприятные зоны — 1, 5 и 6, где фирма не обладает относительным конкурентным преимуществом.

Задачей такого анализа является позиционирование фирмой своей продукции, чтобы определить стратегические последствия и сформулировать приоритетные цели (табл. 5.1).

С точки зрения путей достижения конкурентного преимущества следует выделить достижение превосходства низкого и высокого порядка.

Низкий порядок конкурентных преимуществ связан с тем, что они основаны на неустойчивых факторах, которые трудно защитить. Такие преимущества не способны обеспечить долгосрочного конкурентного преимущества. Например, превосходство, достигнутое за счет дешевых производственных ресурсов, таких как рабочая сила, материалы, сырье, топливно-энергетические ресурсы, легко может быть потеряно

Таблица 5.1
Сравнительная характеристика позиционирования

Позиционирование	Единичные издержки	Цена продаж	Тип конкурентного преимущества	Стратегические следствия	Приоритетные цели
Зона 1	Больше, чем у основного конкурента	Выше, чем у основного конкурента	Внешнее, не обеспечивающее общего конкурентного преимущества	Уровень прибыли фирмы ниже, чем у основного конкурента. Преимущество в цене продаж не компенсирует более высокие единичные издержки	Уделить больше внимания проблеме снижения себестоимости
Зона 2	Больше, чем у основного конкурента	Выше, чем у основного конкурента	Внешнее, обеспечивающее общее конкурентное преимущество	Уровень прибыли фирмы выше, чем у основного конкурента. Преимущество в цене продаж покрывает более высокие единичные издержки	Сохранение и, по возможности, усиление существующего положения
Зона 3	Ниже, чем у основного конкурента	Выше, чем у основного конкурента	Внутреннее и внешнее, обеспечивающее значительное конкурентное преимущество	Идеальная ситуация. Прибыль значительно выше, чем у основного конкурента	Сохранение существующего положения
Зона 4	Ниже, чем у основного конкурента	Меньше, чем у основного конкурента	Внутреннее, обеспечивающее общее конкурентное преимущество	Уровень прибыли фирмы выше, чем у основного конкурента. Преимущество по издержкам покрывает более низкие цены продаж	Сохранение и, по возможности, усиление существующего положения
Зона 5	Ниже, чем у основного конкурента	Меньше, чем у основного конкурента	Внутреннее, не обеспечивающее общее конкурентное преимущество	Уровень прибыли фирмы ниже, чем у основного конкурента. Преимущество по издержкам не компенсирует более низкие цены продаж	Уделить больше внимания проблеме качества продукции
Зона 6	Больше, чем у основного конкурента	Меньше, чем у основного конкурента	Отсутствие конкурентного преимущества	Провальная ситуация. Уровень прибыли фирмы значительно ниже, чем у основного конкурента. Возможны убытки	Покинуть рынок, если нет перспектив для улучшения конкурентной позиции по данной продукции

вследствие роста цен и заработной платы. К тому же к ним могут иметь доступ и конкуренты.

К *конкурентным преимуществам высокого порядка* относят прежде всего уникальность продукции и технологии, лидерство в качестве, устойчивый положительный имидж фирмы. Такие факторы трудно воспроизвести, что обеспечивает достаточно устойчивое и долгосрочное преимущество. Это превосходство перед конкурентами достигается с большим трудом, очень медленно и требует крупных затрат на его поддержание.

5.2. Стратегический анализ издержек

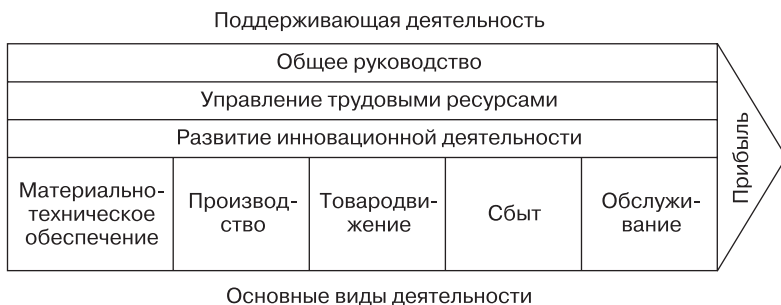
В отличие от традиционного стратегический анализ издержек — это прежде всего аналитический процесс, с помощью которого выявляются или создаются конкурентные преимущества. Следовательно, это анализ сравнительный, включающий сопоставление затрат конкурирующей продукции.

При решении стратегических задач предполагается не просто анализ затрат по статьям калькуляции или элементам затрат, а анализ издержек во взаимосвязи с теми стратегическими изменениями, которые затрагивают состав и структуру выполняемых в организации процессов. Оценка издержек позволяет определить:

- насколько эффективно в компании выполняются определенные виды деятельности;
- на каком уровне находятся издержки фирмы относительно издержек конкурентов;
- какие внутрифирменные виды деятельности необходимо улучшить.

Цепочка ценностей. Важным инструментом стратегического анализа издержек является цепочка ценностей, основная идея которой была разработана М. Портером в 1985 г.

Цепочка ценностей (рис. 5.2) определяет процесс создания добавленной стоимости продукта при выполнении основной и вспомогательной деятельности, а также прибыль, включаемую в цену продукта. Таким образом, цепочка ценностей может быть представлена набором стратегически связанных видов деятельности внутри фирмы и за ее пределами. Это важно для понимания структуры издержек фирмы и определения их основных элементов. На рис. 5.2 выделены функции основной и вспомогательной деятельности, которые типичны для производственной компании.

**Рис. 5.2.** Цепочка ценностей

Основные виды деятельности представляют собой последовательность процессов по материально-техническому обеспечению (внутренняя логистика), производству, товародвижению (внешняя логистика), сбыту и обслуживанию.

Поддерживающие виды деятельности проходят через все виды основной деятельности и включают операции по закупке сырья и материалов, развитие технологии, управление человеческими ресурсами и общее управление компанией.

Анализ цепочки ценностей позволяет проследить движение издержек по видам деятельности и внутри самих видов деятельности, а также выделить потенциальные источники повышения конкурентоспособности фирмы. Каждый из видов деятельности может стать основой конкурентного преимущества. Это во многом определяется отраслевыми особенностями, которые имеют значение для отдельно взятого базового рынка. Поэтому цепочка ценностей должна разрабатываться на индивидуальные СЗХ. Ориентиром для анализа может служить соответствующая оценка деятельности конкурентов.

Преимущества по издержкам можно достичь как повышением эффективности деятельности в рамках сложившейся цепочки ценностей, так и за счет внесения изменений в цепочку ценностей.

Первое направление в основном предполагает управление факторами, определяющими уровень издержек в каждом звене существующей общей цепочки ценностей. Здесь следует отметить, что издержки фирмы определяются структурными и функциональными показателями.

Структурные показатели издержек связаны с отраслевой спецификой, экономической природой бизнеса. Они могут определяться действием таких факторов, как экономия на масштабах, эффект опыта,

государственным регулированием издержек, географическим положением компании. Эффекты масштаба и опыта как аналитические инструменты стратегического анализа издержек будут рассмотрены далее.

Функциональные показатели издержек зависят преимущественно от принимаемых менеджерами стратегических решений в части организации процесса управления затратами непосредственно на фирме, которые могут влиять на объемы производственной деятельности и количество оказываемых услуг, оплату труда персонала, выбор и число каналов распределения и т. п. Определение путей сокращения таких издержек должно происходить во всех звеньях цепочки ценностей.

Другое направление достижения преимущества по издержкам связано с повышением эффективности деятельности за счет внесения изменений в цепочку ценностей с преобразованием ее структуры, что предполагает интеграционные и дезинтеграционные процессы. Эти изменения могут включать: отказ от высокзатратных действий; объединение отдельных операций; расширение вертикальной интеграции (экономия за счет использования преимущества вертикальной интеграции).

Цепочку ценностей (см. рис. 5.2) можно считать типовой. На практике цепочки ценности, а также относительная важность видов деятельности внутри них, различаются в зависимости от отрасли и места фирмы в отраслевом цикле, т. е. в системе цепочек ценностей.

Эффекты масштаба и опыта. Эффекты масштаба и опыта, так же как и цепочка ценностей, являются эффективными инструментами анализа издержек.

Эффект масштаба, или, по-другому, экономия на масштабах, сводится к достижению более низких издержек на единицу продукции по сравнению с конкурентами за счет больших объемов производимой продукции и сбытовой деятельности. Это объясняется тем, что постоянные затраты, которые в целом не зависят от изменения объема производства, уменьшаются на единицу продукции до определенного значения величины объема выпуска ($Q_{\text{опт}}$), что в свою очередь влияет на удельную себестоимость продукции. В то же время следует учитывать, что при дальнейшем росте объема производства постоянные затраты увеличиваются за счет усложнения процесса управления более масштабной деятельностью.

Эффект опыта, или «процесс обучения», приводящий к снижению издержек, был обнаружен Райтом в 1936 г., а в конце 60-х гг. Бостонская консалтинговая группа (БКГ) подтвердила существование эффекта освоения и на этой основе вывела «закон опыта». Согласно этому

закону затраты на создание единицы продукции уменьшаются на фиксированный процент при каждом удвоении продукции. Этот путь достижения лидерства по издержкам прежде всего связан с накоплением опыта при многократном изготовлении одного и того же вида продукции, который может быть использован для эффективного управления затратами на всех стадиях производственного цикла.

Несмотря на определенное сходство рассматриваемых эффектов, приводящих к снижению издержек, очевидно, что их природа различна. В табл. 5.2 приведена сравнительная характеристика эффекта опыта и экономии на масштабах.

Эффект масштаба существует независимо от эффекта опыта, и наоборот. Но по мере накопления опыта могут увеличиваться масштабы, т. е. эффект масштаба может возникнуть как следствие эффекта опыта.

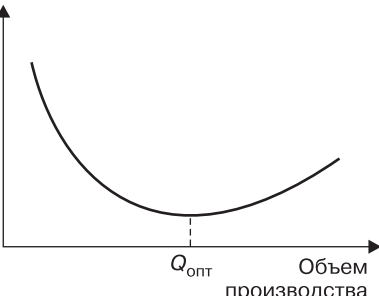
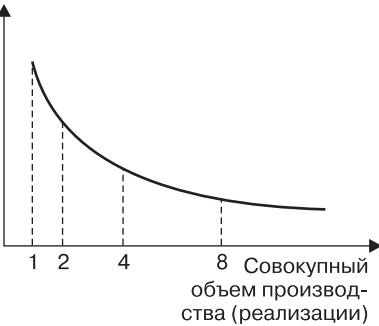
Вопрос оптимизации масштабов производственной деятельности с целью максимизации прибыльности организации рассмотрен в многочисленной литературе по экономике предприятия. Здесь более подробно остановимся на рассмотрении эффекта опыта как инструмента стратегического анализа издержек.

Прежде всего следует понимать, что сам по себе опыт не дает снижения издержек, а лишь обеспечивает возможность для этого. Снижение издержек может происходить в результате приобретения навыка по мере роста суммарного объема выпуска продукции. Выявлены многочисленные факторы, которые по мере приобретения опыта влияют на снижение издержек. Можно выделить следующие источники эффекта опыта, находящиеся под прямым контролем фирмы.

- *Эффективность ручного труда.* Это связано, в основном, с улучшением работниками приемов выполнения повторяющихся операций, овладением новыми способами и методами работы, приобретением навыков и сноровки и т. п. Соответственно в отраслях с большой долей ручного труда данный эффект проявляется в большей степени.
- *Специализация по видам и методам работы,* которая приводит к повышению производительности труда.
- *Новые производственные процессы.* Это, в первую очередь, технологические инновации: автоматизация, роботизация, компьютеризация производственных процессов.
- *Эффективное использование оборудования* посредством повышения его производительности через новаторские подходы.

Таблица 5.2

Краткий сравнительный анализ эффектов опыта и масштаба

Эффект масштаба	Эффект опыта
• Производственный эффект масштаба — зависимость удельной себестоимости произведенной продукции от объема выпуска. • Маркетинговый эффект масштаба — зависимость удельных затрат на продвижение и сбыт от объема реализации продукции	• Производственный эффект опыта — зависимость удельной себестоимости произведенной продукции от совокупного объема произведенной продукции. • Маркетинговый эффект опыта — зависимость удельных затрат на продвижение и сбыт от совокупного объема реализации продукции
Удельная себестоимость, %  $Q_{\text{опт}}$ Объем производства	Удельная себестоимость, %  1 2 4 8 Совокупный объем производства (реализации)
Функциональная зависимость	
Имеет минимум, где $Q_{\text{опт}}$ — оптимальный объем выпуска, при котором достигается минимальная удельная себестоимость продукции	Убывающая
Издержки на единицу продукции	
Уменьшаются при любом увеличении объема производства (сбыта, продвижения) до $Q_{\text{опт}}$, а затем увеличиваются	Уменьшаются на фиксированный процент при каждом удвоении объема выпускаемой продукции
Эффект	
Обусловлен размером операции и проявляется всегда при ее увеличении	Проявляется со временем и является результатом согласованных усилий по снижению издержек

- *Изменения в использовании ресурсов.* Например, переход на более дешевые ресурсы, в том числе на менее квалифицированный персонал по мере совершенствования технологии.
- *Новая концепция товара.* Большее представление о том, чего ожидает от продукции потребитель и что он оценивает как качество. Это дает возможность использовать меньше ресурсов.

Кривая опыта может иметь следующее математическое представление:

$$\bar{Q}C_p = C_b \times \left[\frac{Q_p}{Q_b} \right]^{-\varepsilon},$$

где C_p — плановые (предвидимые) единичные издержки; C_b — базовые единичные издержки (себестоимость); Q_p — предвидимый суммарный объем продукции; Q_b — базовый суммарный объем продукции; ε — эластичность единичных издержек, которая определяется как:

$$\frac{C_p}{C_b} = \left[\frac{Q_p}{Q_b} \right]^{-\varepsilon},$$

где

$$\varepsilon = \frac{\lg(C_p / C_b)}{\lg(Q_p / Q_b)}.$$

Так как эффект опыта основан на гипотезе о снижении единичных издержек на фиксированный процент при удвоении объема продукции, мы имеем:

$$\frac{C_p}{C_b} = 2^{-\varepsilon},$$

где $2^{-\varepsilon} = \lambda$ — наклон кривой опыта, который характеризует степень снижения издержек по сравнению с начальным значением.

На практике значения наклона кривой опыта лежат в пределах от 70% (значительный эффект опыта) до 100% (нулевой эффект). У фирм одного размера и имеющих один и тот же опыт производственной деятельности наклон кривой опыта может быть различным. Это определяется тем, в какой степени использует свой потенциал опыта конкретная фирма, что, в свою очередь, приводит к различиям в себестоимости продукции. На рис. 5.3 приведен пример различного использования процесса обучения гипотетическими фирмами, достигшими одинако-

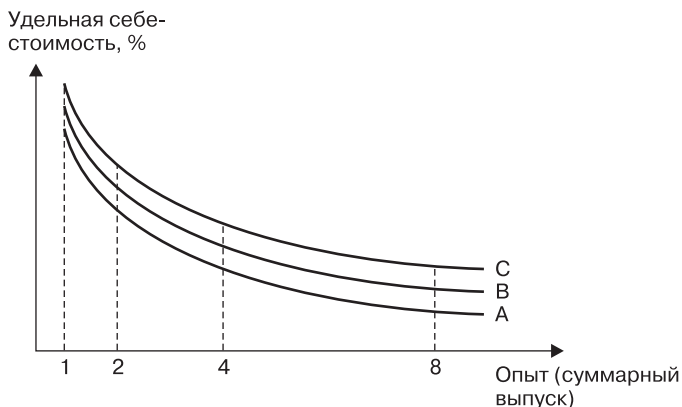


Рис. 5.3. Пример кривых опыта гипотетических фирм

вого суммарного выпуска продукции. Очевидно, что фирма A лучше использовала эффекты опыта — и ее наклон кривой меньше, чем у фирм B и C; соответственно ниже издержки на единицу продукции.

Значение эффектов опыта для конкретной фирмы зависит не только от наклона присущей ей кривой опыта, но также и от скорости, с которой она приобретает опыт. Следовательно, в СЗХ с высокими темпами роста способность снижать издержки будет выше.

Установлено, что темп снижения издержек связан с отраслевыми особенностями. Например, для автомобильной промышленности наклон кривой опыта равен 0,88 (средний темп снижения издержек — 12%), для металлургической отрасли — 0,8 (средний темп снижения издержек — 20%), для производства интегральных микросхем — 0,6 (средний темп снижения издержек — 40%), для производства телевизоров — 0,85 (средний темп снижения издержек — 15%).

Данные о средних издержках для различных секторов промышленности можно использовать, когда возникают трудности, связанные с недоступностью данных по издержкам конкурентов. В этом случае предполагается, что все конкуренты на данном рынке имеют одну и ту же кривую опыта. Это возможно при использовании ими более или менее сходной технологии.

Стратегия, базирующаяся на законе опыта, ориентирует фирму на увеличение доли рынка через агрессивную коммерческую политику установлением *цены проникновения*, т. е. фиксации цены на уровне, предполагающем ее будущее снижение. Таким образом, фирма, стре-

мящаяся к расширению, будет стремиться ускорить «процесс обучения», чтобы получить преимущество по издержкам перед своими прямыми конкурентами. Стратегические следствия эффекта опыта представлены на рис. 5.4.



Рис. 5.4. Стратегические следствия эффекта опыта

Для фирмы быстрый рост как стратегия развития легче всего достижим на начальном этапе, когда эффект опыта наиболее значителен. Если доля рынка фирмы быстро растет, потенциал снижения издержек особенно важен.

Стратегическая важность закона опыта обусловлена тем, что он позволяет:

- прогнозировать эволюцию издержек не только для собственной продукции, но и для продукции конкурентов;
- своевременно выявлять необходимость изменения стратегии;
- быть ранним индикатором для проверки приемлемости рассматриваемых стратегий.

Эффект опыта, если фирма его правильно реализовала и способна защитить преимущества приобретаемого опыта, ведет к созданию барьера входа для новых фирм и преимуществу по издержкам для лидера. Кроме этого, большая доля рынка коррелирует с большими финансовыми потоками, которые можно реинвестировать в повышение производительности, усиливающее конкурентные преимущества фирмы.

Вместе с тем следует отметить, что стратегии, базирующиеся на опыте, в основном применимы в случае массового производства, где доля добавленной стоимости значительна, а также в отраслях, чувствительных к объему производства, когда рентабельность тесно связана с долей рынка.

Используя закон опыта как средство анализа, необходимо также учитывать, что кривые опыта строятся на основе экстраполяционных данных по издержкам на единицу продукции и по данным суммарных

объемов выпуска. Соответственно их достоверность зависит от стабильности условий, в которых проводились наблюдения.

5.3. Базовые деловые стратегии

Центральным моментом в стратегической ориентации фирмы является выбор базовой стратегии конкуренции относительно определенной сферы бизнеса. По сути это выбор конкурентного поведения на рынке, создающего устойчивое конкурентное преимущество.

Конкурентная стратегия должна базироваться на двух существенных условиях. Во-первых, должна быть определена стратегическая цель фирмы относительно данного товара/услуги с точки зрения масштаба конкуренции. Во-вторых, надо выбрать тип конкурентного преимущества.

Стратегическая цель фирмы выделяет целевой рынок и, соответственно, масштаб конкуренции, что предполагает обслуживание широкого круга покупателей обработкой всего рынка или отдельного рыночного сегмента.

Базовые конкурентные стратегии различаются в зависимости от того, на какое преимущество они опираются. Здесь необходимо ответить на следующие вопросы. Какому типу конкурентного преимущества следует отдать предпочтение — *внутреннему*, основанному на преимуществе по издержкам, или *внешнему*, базирующемуся на уникальности продукции? Какое преимущество легче защитить на конкретном рынке? На эти вопросы фирма должна ответить посредством анализа конкурентной ситуации, включающего исследования: ключевых факторов успеха для целевого рынка; сильных и слабых сторон своих и конкурентов по отношению к этим факторам; отраслевых специфических возможностей и опасностей; общих ожиданий потребителей (рис. 5.5). Фирма, исходя из этой информации, может: определить конкурентное преимущество, в отношении которого у нее наилучшая позиция; принять решение о достижении такого преимущества в конкретной области; попытаться нейтрализовать преимущества конкурентов.

К ключевым факторам успеха (КФУ), влияющим на конкурентное преимущество, относятся:

- *технологические*: высокий научно-исследовательский потенциал, способность к производственной инновационной деятельности;
- *производственные*: полное использование производственного эффекта масштаба и опыта, высокое качество производства, опти-

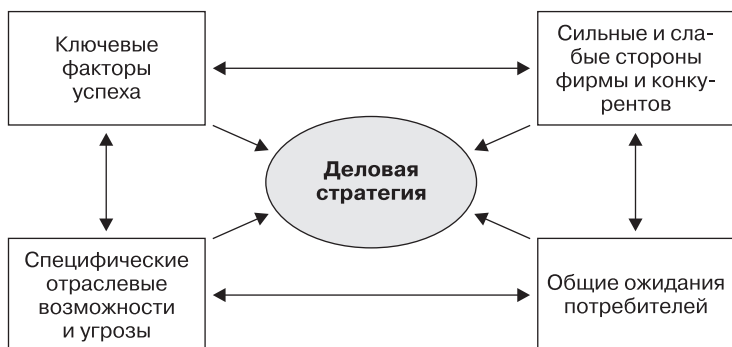


Рис. 5.5. Формулирование стратегии конкуренции

мальное использование производственных мощностей, высокая производительность, необходимая производственная гибкость;

- *маркетинговые*: полное использование маркетингового эффекта масштаба и опыта, высокий уровень послепродажного обслуживания, широкая продуктовая линия, мощная сбытовая сеть, высокая скорость доставки продукции, низкие затраты на сбыт;
- *управленческие*: умение быстро реагировать на изменения во внешней среде, наличие управленческого опыта, умение быстро выводить товар на рынок со стадии НИОКР;
- *прочие*: мощная информационная сеть, высокий имидж, выгодное территориальное расположение, доступ к финансовым ресурсам, умение защищать интеллектуальную собственность.

Следует учитывать, что КФУ различны для различных отраслей.

М. Портер по соотношению масштаба конкуренции и типа конкурентного преимущества выделил три базовые стратегии конкуренции [27] (рис. 5.6):

- стратегия лидерства по издержкам;
- стратегия дифференциации;
- стратегия фокусирования на издержках или дифференциации.

Согласно модели М. Портера зависимость между долей рынка и рентабельностью определяется эффективностью конкурентной стратегии и имеет U-образную форму (рис. 5.7).

Фирма с небольшой долей рынка может преуспеть, имея четко сконцентрированную стратегию и фокусируя свои усилия на определенном рыночном сегменте, даже если ее общая доля на рынке незначительна.

		Тип конкурентного преимущества	
		внутреннее	внешнее
Стратегическая цель	весь рынок	Лидерство по издержкам	Дифференциация
	рыночный сегмент	Фокусирование на издержках	Фокусирование на дифференциации

Рис. 5.6. Базовые стратегии конкуренции по М. Портеру

Этот вывод отличает модель М. Портера от стратегических следствий матрицы Бостонской консультативной группы (БКГ), которая будет рассмотрена позже.

Фирма, имеющая большую долю на рынке, может быть успешной в результате лидерства по издержкам или благодаря стратегии дифференциации. Фирма, не сумевшая направить свою стратегию по одному из трех направлений, может «завязнуть в болоте» (критическая область) и оказаться в чрезвычайно плохом стратегическом положении.

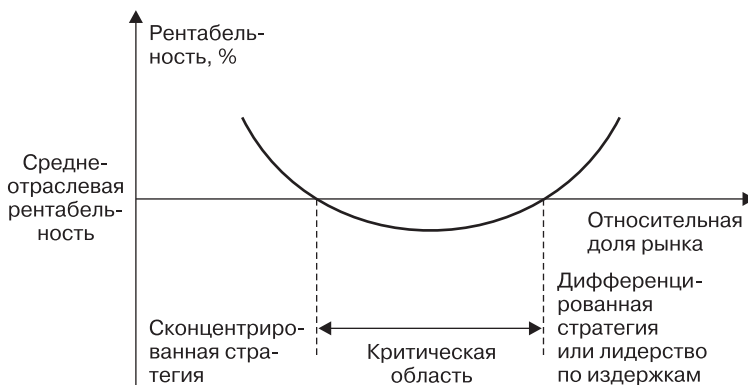


Рис. 5.7. Связь между рентабельностью и долей рынка

Следует учитывать, что превосходство в более низких издержках проявляется тогда, когда фирма предлагает продукцию среднеотраслевого стандарта качества (рис. 5.8, а). В противном случае, если снижение себестоимости продукции сопряжено со снижением качества и делает ее малопривлекательной в глазах потребителей, низкокачественную продукцию приходится реализовывать по цене ниже среднеотраслевой, что перестает приносить дополнительную прибыль (рис. 5.8, б). Например, такая ситуация возможна при переходе на более дешевое и менее качественное сырье и материалы, привлечении к проведению работ низкоквалифицированного персонала и т. п.

Стратегия лидерства по издержкам. При выборе стратегии лидерства по издержкам фирма пренебрегает различиями в сегментах и обращается ко всему рынку сразу с одним и тем же товаром. Она ориентируется на широкий рынок и производит товары в большом количестве. При этом фирма концентрирует внимание и усилия не на том, чем отличаются потребности отдельных групп потребителей, а на том, что в этих потребностях общего. Кроме того, данная стратегия обеспечивает максимально широкие границы потенциального рынка.



Рис. 5.8. Базовые конкурентные стратегии и прибыльность

В центре внимания всей стратегии — создание внутреннего конкурентного преимущества, которое может быть достигнуто более высокой производительностью и эффективной системой управления издержками. Цель фирмы в данном случае связана с использованием превосходства по издержкам как основы увеличения доли рынка за счет ценового лидерства или получения дополнительной прибыли.

Лидерство за счет преимущества в более низких, чем у конкурентов, издержках создает эффективную защиту против пяти конкурентных сил следующим образом:

- фирма способна противостоять своим прямым конкурентам даже в случае ценовой войны;
- покупатели не могут получить более выгодные предложения и таким образом осуществлять давление на снижение цены;
- защита от поставщиков обеспечивается большей гибкостью в случае повышения входных издержек, а доминантный отраслевой лидер может до определенной степени диктовать поставщикам свои условия;
- низкие издержки являются высоким входным барьером для потенциальных конкурентов и хорошей защитой по отношению к товарам-заменителям.

Исходя из вышеизложенного следует, что первыми действия конкурентной борьбы испытывают наименее эффективные фирмы.

К основным факторам перевеса по издержкам можно отнести: использование преимуществ, обусловленных эффектами масштаба и опыта; тщательный контроль за постоянными расходами; высокий технологический уровень производства; более сильную мотивацию персонала; привилегированный доступ к источникам сырья. Как правило, эти преимущества проявляются при изготовлении стандартной продукции массового спроса, когда возможности дифференциации ограничены и спрос эластичен по цене, а вероятность переключения потребителей товара на другие велика.

Недостатки, присущие стратегии минимизации издержек:

- методы снижения затрат могут легко копироваться конкурентами;
- технологические прорывы могут нивелировать имеющиеся внутренние конкурентные преимущества, связанные с накопленным опытом;
- из-за чрезмерной ориентации на снижение затрат недостаточно внимания уделяется изменениям требований рынка.

Риски, связанные со стратегией лидерства по издержкам:

- чрезмерный акцент на эффективность может привести к ослаблению внимания фирмы к изменяющимся требованиям покупателей, что приводит к неспособности своевременно выявить необходимые изменения, которые нужно внести в товар для поддержания его конкурентоспособности;
- многие пути достижения низкой себестоимости могут быть легко скопированы, что представляет повышенную угрозу со стороны вновь пришедших фирм и фирм-имитаторов;
- технологические изменения обесценивают инвестиции и предшествующий опыт как один из основных источников снижения издержек;
- инфляция издержек, снижающая разность в ценах, создает опасность со стороны конкурентов, применяющих дифференциацию продукции;
- в отраслях по производству товаров широкого потребления риск от стратегии низких издержек значительно выше.

Стратегия дифференциации. Термин «дифференциация» широко применяется как в области стратегического менеджмента, так и в области маркетинга.

Дифференциация — это концепция, описывающая разнообразие предложения, что тесно связано с понятием *сегментации* как концепций, описывающей разнообразие спроса. Разнообразие спроса рождает разнообразие предложения, которое может проявляться на двух уровнях: между конкурентами по однотипной продукции и между товарами/услугами одного производителя, ориентированными на разные рыночные сегменты.

Основной целью каждой стратегии дифференциации является придание товару/услуге отличительных от аналогичных конкурирующих товаров/услуг свойств, которые создают «покупательскую ценность», связанную с преимуществом изделия, времени, места, сервиса и т. п. *Ценность для покупателей* — это полезность или полное удовлетворение, которое они получают при использовании товара, а также минимальные операционные издержки в течение всего срока его службы.

Полезность, удовлетворение потребителей — это всегда сочетание рациональных экономических факторов и субъективной оценки имиджа товара. Так, на рынках товаров производственного назначения обычно преобладают экономические факторы, когда покупатели выбирают поставщиков, которые предлагают им большую экономиче-

скую выгоду. На потребительских рынках главную роль играет имидж товара, передаваемый маркой, а на рынках услуг — «персонал первого ряда» фирмы, т. е. те сотрудники, которые непосредственно создают ценности для клиентов посредством оказания услуг.

Центральный момент данной стратегии — понимание нужд покупателя, а ключом к успеху при проведении дифференциации должна являться уникальность, которая ценится покупателем и за которую он готов платить цену выше среднеотраслевой (рис. 5.8, а). В этом случае можно говорить, что определенным набором качеств эксклюзивного товара/услуги фирма создала постоянную группу покупателей в конкретном рыночном сегменте, т. е. почти мини-монополию. Здесь, в свою очередь, предполагается, что в данной отрасли может быть несколько успешных фирм-дифференциаторов. Это можно представить как сегментирование покупателей на различные подгруппы, предъявляющие определенные, но разные требования.

В отличие от стратегии лидерства по издержкам, которое может быть получено только одним способом — путем эффективной структуры затрат, дифференциации можно добиться различными путями. Выделим три основных подхода, используемых в стратегии дифференциации.

1. Разработка таких характеристик товара, которые *снижают совокупные затраты* покупателя по эксплуатации продукции фирмы-производителя (повышенная надежность, качество, энергосбережение, экологичность и т. п.).
2. Создание особенностей товара, *повышающих результативность его применения* потребителем (дополнительные функции, дополняемость с другим изделием, взаимозаменяемость и т. п.).
3. Придание товару черт, *повышающих степень удовлетворения* покупателя (подчеркнуть свой статус, имидж, стиль, образ жизни и т. п.).

Дифференциация, определяющая полезность предложения, может заключаться: в самой продукции; в услугах; в персонале; в имидже марки.

По характеру направленности можно выделить инновационную и маркетинговую стратегии дифференциации.

Инновационная стратегия дифференциации — это реальная дифференциация, связанная с производством действительно различающихся товаров с использованием различных технологий. Данная стратегия предполагает приобретение конкурентных преимуществ с помощью

создания принципиально новых товаров, технологий или модернизаций и модификаций существующей продукции. Здесь дифференциация затрагивает не только саму продукцию, но и реализуемую технологию, что требует учета фактора научно-технического прогресса. Научные открытия и развивающиеся технологии предполагают новые способы удовлетворения потребностей. Реальная дифференциация характерна в большей степени для рынка товаров производственного назначения, продукции отраслей высоких технологий, где наибольший отрыв в конкурентной борьбе определяется эффективной инновационной стратегией.

В то же время следует отметить, что приоритетным становится не инвестирование огромных сумм в научные исследования и конструкторские разработки. В настоящее время фирмы в большей степени ориентируются на небольшие постепенные усовершенствования, инновации, которые сохраняют актуальность продукта, добавляют к нему ценность и защищают чистую прибыль компании.

В современной рыночной среде происходит определенное стирание различий между товарами разных компаний. Таким образом, приходится отказываться от идеи о том, что основой конкурентоспособности является товар. В таких условиях ключевым фактором поддержания конкурентного преимущества становятся отличительные особенности нематериального характера. Необходима стратегия, основанная на поддержке и подкреплении товара.

Маркетинговая стратегия дифференциации предполагает достижение конкурентных преимуществ созданием отличительных свойств, связанных не с самим продуктом, а с его *ценой, упаковкой, методами доставки* (товары на дом, книга-почтой и т. п.); *размещением, продвижением, послепродажным обслуживанием* (гарантии, сервис и т. п.), *торговой маркой*, которая создает особенный имидж.

Условия успешной дифференциации:

- отраслевой рынок имеет сложную структуру, спрос неэластичен по цене, т. е. преобладает неценовая конкуренция;
- цена приемлемая для рынка, должна быть больше издержек на производство и поддержание элемента дифференциации;
- фирма должна быть способной защитить свой элемент дифференциации, чтобы конкуренты не могли его немедленно воспроизвести;
- наличие ряда успешных товарных марок;

- если элемент дифференциации малозаметен и не признан рынком, фирма должна сформировать сигналы, чтобы добиться его известности.

При успешной дифференциации фирма добивается большей рентабельности за счет того, что рынок готов принять более высокую цену на эксклюзивный товар.

Дифференциация, приводящая к формированию предпочтений, приверженности покупателей и к снижению чувствительности к цене, дает эффект приобретения фирмой «рыночной силы» и защищает фирму от пяти конкурентных сил. По отношению к прямым отраслевым конкурентам дифференциация уменьшает заменяемость товара. Приверженность покупателей марке ослабляет их давление на фирму и затрудняет приход на рынок новых конкурентов. Повышенная рентабельность увеличивает устойчивость к возможному росту издержек в результате действий поставщиков. Отличительные свойства товара, сформированное предпочтение и завоеванное доверие клиентов защищают фирму от товаров-субститутов.

Стратегия дифференциации обычно требует дополнительных инвестиций, особенно в НИОКР и операционный маркетинг. Практически любой элемент дифференциации, направленный на повышение полезности товара, оказывает влияние на издержки, в основном в сторону их увеличения. Таким образом, ценой дифференциации являются более высокие издержки. Соответственно данная стратегия до определенной степени входит в противоречие со стратегией лидерства по издержкам.

На пути к достижению отличительных преимуществ фирма может столкнуться со следующими трудностями:

- разрыв в ценах относительно конкурентов с низкими издержками становится столь большим, что сохранить конкурентное преимущество дифференцированной продукции оказывается практически невозможным;
- роль фактора дифференциации падает по мере того, как товар становится все более привычным;
- в случае, если элемент дифференциации может быть легко скопирован, конкуренция в данной отрасли с большой степенью вероятности превратится в ценовую;
- при широкой дифференциации возникают серьезные угрозы от фирм, чьи усилия направлены на один определенный сегмент;

- если фирма будет игнорировать затраты на дифференциацию, то повышение цены не приведет к повышению прибыли;
- восприятие покупателями дифференциации снижается под влиянием имитаций, что характерно для зрелых отраслей;
- неопределенность перспектив продаж дифференцированного продукта.

Стратегия фокусирования (специализации) — это типовая бизнес-стратегия, которая предполагает концентрацию на узком рыночном сегменте или конкретной группе покупателей, а также специализацию на определенной части продукции и/или географическом регионе. Здесь основная цель заключается в удовлетворении потребностей выбранного сегмента с большей эффективностью, чем конкуренты, обслуживающие более широкий рыночный сегмент. Успешная стратегия фокусирования позволяет добиться высокой доли рынка в целевом сегменте, но всегда ведет к малой доле рынка в целом (см. рис. 5.7). Рассматриваемая стратегия — это предпочтительный вариант развития фирм с ограниченными ресурсами.

Стратегия фокусирования приобретает вид *сфокусированной стратегии низких издержек*, если требования покупателей сегмента в отношении цены товара отличны от требований остального рынка, и *сфокусированной стратегии дифференциации*, если целевой сегмент требует уникальных характеристик товара.

Все варианты стратегии фокусирования должны основываться на различиях между целевыми сегментами и остальными отраслевыми сегментами. Именно эти различия, выражающиеся в специфических потребностях целевого сегмента, которые плохо обслуживаются конкурентами, осуществляющими крупномасштабную деятельность, являются основой для выбора данной стратегии. Здесь основная идея — сосредоточение сил на узком целевом сегменте и возможность приспособлять свой товар к нуждам потребителей. Данное направление развития фирмы и достижение конкурентного преимущества также могут быть связаны с такими действиями, как концентрация на тех географических районах, где конкурент слабо представлен и у него малая доля рынка, обращение к тем сегментам, которыми конкурент пренебрегает или на которых не способен добиться внутреннего или внешнего конкурентного преимущества.

Как и другие базовые деловые стратегии, стратегия фокусирования защищает фирму от конкурентных сил:

- концентрация на сегменте позволяет успешно конкурировать с фирмами, осуществляющими деятельность на разных сегментах;

- специфическая компетенция и способности фирмы создают входные барьеры для потенциальных конкурентов и проникновения товаров-субститутов;
- давление со стороны покупателей и поставщиков снижено за счет их собственного нежелания иметь дело с другими, менее компетентными, конкурентами.

При выборе стратегии фокусирования следует учитывать риск, который определяется тем, что конкуренты могут найти способ проникновения в сегмент или выйти на еще более узкие подсегменты внутри целевого сегмента. Кроме этого, разрыв в ценах по отношению к неспециализированным товарам конкурентов может стать слишком большим, и с течением времени стираются различия в требованиях к специализированному и стандартному товару.

Конкурентные ситуации. Рассмотрение проблемы достижения устойчивого конкурентного преимущества необходимо увязывать с определенными конкурентными ситуациями. Возможные ситуации, соответствующие определенным видам производства, с учетом важности и количества источников конкурентного преимущества, приведены в табл. 5.3.

Таблица 5.3
Матрица конкурентных ситуаций

Источники конкурентного преимущества	Важность конкурентного преимущества	
	низкая	высокая
Многочисленные	<i>Ситуация фрагментации:</i> • много источников создания внешнего конкурентного преимущества; • ни одна фирма не может добиться устойчивого преимущества перед конкурентами; • доля рынка не влияет на рентабельность; • масштаб деятельности фирмы не ведет к снижению издержек, т. е. к созданию внутреннего конкурентного преимущества	<i>Ситуация специализации:</i> • много источников дифференциации; • эффект масштаба не дает решающего конкурентного преимущества; • рентабельность определяют уровни дифференциации и специализации; • критичной является доля в определенном сегменте или нише, а не доля рынка в целом

Окончание табл. 5.3

Источники конкурентного преимущества	Важность конкурентного преимущества	
	низкая	высокая
Немногочисленные	<i>Ситуация промышленного тупика:</i> • мало путей дифференциации; • эффект опыта не ведет к конкурентному преимуществу; • конкурентоспособность в большей степени зависит от возраста капиталовложений, чем от масштабов деятельности	<i>Ситуация массового производства:</i> • источники дифференциации малочисленны; • основной источник конкурентного преимущества — масштабность деятельности; • преимущество по издержкам определяется эффектами опыта и масштаба; • рентабельность тесно связана с долей рынка

Каждая описанная в таблице конкурентная ситуация требует специфического стратегического подхода. Так, стратегии, основанные на опыте и эффекте масштаба, применимы лишь в случае массового производства и в отраслях, где рентабельность тесно связана с долей рынка.

Для ситуации фрагментированного производства, характерной для сферы услуг, сервиса, во многих случаях предпочтительной стратегией является преобразование производства в массовое или специализированное.

Успех специализированного производства во многом определяется стратегией, сфокусированной на отличительных свойствах продукции в определенном рыночном сегменте, даже если его объем невелик.

В ситуациях промышленного тупика, когда мало путей для дифференциации, стратегические преимущества имеют новые фирмы, обладающие более совершенной технологией и средствами производства. У таких компаний также более низкие издержки, например в металлургии и химической промышленности.

5.4. Интеграция конкурентных стратегий

Получить преимущество одновременно от конкурентных стратегий, ориентированных на лидерство по издержкам и дифференциацию,

очень сложно из-за их несовместимости и противоречивости. Так, достижение низкой себестоимости означает стандартизацию продукции, а любая дифференциация ведет к увеличению затрат.

Несмотря на эти противоречия, полезно рассматривать эти стратегии достижения конкурентного преимущества не как взаимоисключающие альтернативы, а как ориентации, что связано с наличием у них общих элементов. Очевидно, что для лидерства по издержкам требуется соответствие товара среднеотраслевому качеству, а качество, как уже было отмечено, является элементом дифференциации. Помимо этого для достижения конкурентного преимущества по затратам товар должен быть не просто дешевым, но обладать определенными характеристиками и дополнительными, в сравнении с продукцией конкурентов, привлекательными особенностями, а также удовлетворять разнообразным требованиям широкого круга потребителей или покупательских групп.

Аналогично успех стратегии дифференциации связан не только с отличительными характеристиками продукции, но и с перманентным контролем над издержками. Фирмам, делающим ставку на дифференциацию, необходимо уделять пристальное внимание себестоимости, так как им приходится действовать в рамках определенных ценовых ограничений.

Все базовые конкурентные стратегии в определенной степени являются несколько идеализированными и не отвечают реальной действительности, где мотивом совершения покупки потребителем является чаще всего не дешевизна и уникальность товара, а оптимальное сочетание «цена—качество». На рис. 5.9 представлены возможные стратегии в соответствии с показателями «цена—качество».

В зависимости от соотношения «цена—качество» фирма может выбрать одно из следующих направлений своего развития:

- стремиться быстро выручить большие деньги и переключиться на другой бизнес («высокая цена — среднее качество» или «высокая цена — низкое качество»);
- прочно закрепиться на одном из рыночных сегментов («низкая цена — высокое качество» или «средняя цена — высокое качество»).

Основополагающая конкурентная стратегия должна основываться на использовании основных идей базовых стратегий. В последнее время успеха добиваются компании нового типа, делающие ставки на сочетание высокой производительности и высокого уровня дифференциации. Здесь особенностью является то, что такие фирмы доминируют

Цена	высокая	Стратегия ограбления	Стратегия завышенной цены	Стратегия премиальных наценок*
	средняя	Стратегия низкой ценностной значимости	Стратегия средней ценностной значимости	Стратегия высокой ценностной значимости
	низкая	Стратегия экономии	Стратегия достаточной ценностной значимости	Стратегия наивысшей ценностной значимости
		низкое	среднее	высокое
		Качество		

Рис. 5.9. Матрица «цена—качество»

* Позиции справа от диагонали, представляют комбинации цены и качества, имеющие ценностную значимость для покупателя. Любая позиция слева от диагонали представляет собой сложно реализуемую стратегию.

не только на традиционных рынках потребительских товаров, но и атакуют лидеров специализированных ниш. Лучшие представители «новой волны» (*Sony, Swatch, Toyota, Honda*) имеют такую структуру издержек, которая позволяет на равных и участвовать в ценовой конкуренции, и соперничать в инновациях, дизайне и технических характеристиках товаров с лидерами рыночных ниш (*Bang & Olufsen, Rolex, BMW, Porsche*). На рис. 5.10 представлены эволюция конкурентной стратегии и различные конкурентные группы на рынке наручных часов.



Рис. 5.10. Эволюция конкурентной стратегии

Стратегия компании *Swatch*, ориентированная на предложение недорогих, высокоточных и элегантных часов, позволила ей добиться необычайного успеха на рынке наручных часов. При этом компания не ставила целью прямое соперничество ни с японскими поставщиками дешевых и надежных часов, ни со швейцарскими производителями престижных и очень дорогих хронометров. Компании *Swatch* удалось полностью изменить рынок, превратив часы в объект моды, предлагая потребителям каждый «сезон» новую коллекцию, на фоне которой японские часы воспринимаются многими как скучные, а швейцарские — как старомодные.

Есть примеры и неудачных попыток. Так, автомобильная компания *General Motors* в соперничестве с японскими производителями попыталась создать конкурентное преимущество, предложив рынку новую модель «Saturn». Основной упор был сделан на уникальный автомобильный дизайн и эффективное производство. Причина неудачи заключалась в том, что разработка «Saturn» заняла более 10 лет, в то время как за этот же период фирма *Toyota* выпустила на рынок 24 новых модели. «Saturn» устарела, не успев выйти на рынок.

Обобщая вышесказанное, можно сделать вывод, что конкуренты нового поколения обязаны своими достижениями ставке на скорость. Это в большей степени определяется сокращением времени разработки, производства и распределения товаров, а также быстрой реакцией на новые потребности рынка и предоставлением поставщикам существенных конкурентных преимуществ.

5.5. Стратегия брендинга

В условиях жесткой конкуренции между хозяйствующими субъектами успех той или иной компании во многом определяется правильно разработанной и эффективно реализуемой бренд-стратегией. В широком понимании бренд-стратегия означает комплексную проработку имиджа хозяйствующего субъекта на основе брендинга — продвижения его бренда (англ. *brand* — клеймо, торговая марка) на рынке.

Создание торговой марки начинается с того момента, когда покупатель впервые ее опробовал. Если концепция марки разработана должным образом, ее использование вызывает удовлетворение и намерение повторить покупку. Создание успешной торговой марки — один из ключевых вопросов маркетинговой стратегии организации. Успешные торговые марки, привлекая и удерживая потребителей увеличе-

нием ценности продукта в их глазах, обеспечивают процветание компании. Завоевав с их помощью лояльных покупателей, организация получает возможность укрепить рыночные позиции, поддерживать уровень приемлемых цен и устойчивые потоки денежных средств, что, в свою очередь, повышает цену акций компании и обеспечивает базу для ее дальнейшего роста. В силу низкого уровня риска компании, владеющие успешными брендами, представляют особую ценность для инвесторов. Сильная торговая марка, ценность которой не ограничивается ее функциональностью, является высоким входным барьером на пути конкурентов.

Кроме того, сильный бренд — это источник *марочного капитала*, который определяется стоимостью дополнительных денежных потоков, возникающих благодаря узнаваемости торговой марки компании. Развитие марочного капитала — основная задача топ-менеджмента компании, выполнение которой способствует росту столь значимых для акционеров активов. Фирмы с узнаваемой торговой маркой оцениваются фондовыми биржами значительно дороже стоимости их активов. В настоящее время успешная торговая марка стоит весьма дорого. Например, *Grand Met* отдала \$1,2 млрд за компанию *Heublein* только за право распоряжаться торговой маркой «Smirnoff» на территории США. Узнаваемую торговую марку берут или сдают в аренду, продают лицензии на ее использование.

Товар и торговая марка

Для правильной оценки роли бренда в общекорпоративной стратегии необходимо различать три понятия: товар, торговая марка и успешная торговая марка.

По Ф. Котлеру [18], *товар* — это физические объекты, услуги, любые символические частности и обстоятельства, т. е. все, что может удовлетворить нужды и потребности, принести выгоду покупателю. Приобретение товара означает для покупателя решение определенной проблемы и соответственно получение удовлетворения от того, что ее больше не существует.

Для того чтобы выделить свой товар из ряда аналогичных, большинство производителей «маркируют» изделие. *Торговая марка* — это сочетание фирменного имени, эмблемы, дизайна их определенной комбинации, позволяющей идентифицировать продукцию поставщика.

При создании торговой марки компании используют различные подходы.

- *Единая торговая марка компании.* Имена таких торговых марок совпадают с названиями соответствующих компаний и присвоены большинству производимых ими товаров («Philips», «Mercedes Benz» и «Heinz»).
- *Индивидуальные названия торговых марок.* Имена торговых марок такие компании, как *Unilever* и *Procter & Gamble*, разрабатывают для каждого продукта (*Procter & Gamble* — огромная корпорация, владеющая более чем 300 брендами).
- *Сочетание фирменных и индивидуальных названий.* Товарам даются двойные персонально-фирменные названия. Например, компания *Kellogg's* («Kellogg's Cornflakes», «Kellogg's Raisin Bran» и др.).
- *Группы торговых марок.* Объединение группы изделий компании под одним родовым именем. Например, корпорация *Matsushita* поставляет электронную технику под четырьмя торговыми марками: «National», «Panasonic», «Technics» и «Quasar».

Каждый из рассмотренных подходов имеет свои преимущества и недостатки. Единые фирменные названия легче представлять на рынке, они более экономичны с точки зрения маркетинговых инвестиций и более узнаваемы. Индивидуальные названия дают возможность более четко сегментировать рынок, ограничивают каннибализм (взаимопоглощение) марок одной компании, снижают потенциальные убытки производителя в случае неудач одной из его марок. В то же время при расширении семейства самостоятельных торговых марок высок риск потерпеть неудачу при больших затратах на маркетинг. Смешанный подход и присвоение торговой марки группе изделий представляет собой стремление уравновесить эти два полюса. Современные тенденции связаны с применением компаниями *стратегии расширения торговой марки*, в основе которой — концентрация внимания на одном или нескольких завоевавших популярность брендах с использованием их как базы для производства дополнительных товаров и услуг. Более подробно стратегические подходы к созданию и расширению торговой марки будут рассмотрены позже.

Существуют три различных взаимосвязанных уровня принятия торговой марки потребителями: узнавание, предпочтение и лояльность к марке. Цель бренд-стратегии организации — достичь последней стадии.

Узнавание марки. Основные задачи этой стадии — создать осведомленность у целевой аудитории о продукте на ранней стадии жизненного цикла, а также убедить потребителя совершить пробную покупку

в надежде, что он станет затем регулярным покупателем. Это обычно достигается посредством интенсивной рекламы в выбранных средствах информации, проведения «свободных проб» или ознакомительного предложения по низким ценам.

Предпочтение марки. Этот этап характеризуется тем, что потребитель сознательно выбирает товар из аналогичных конкурирующих изделий. Когда товарная марка достигает второй стадии, еще нельзя считать, что бренд станет успешным.

Лояльность к марке — последняя стадия принятия марки, которая начинается тогда, когда потребитель желает купить именно этот товар, а не какой-либо другой. Если нельзя купить его немедленно, потребитель либо будет искать его, либо отложит покупку, пока она не станет возможной. Достижение данной стадии означает, что торговая марка успешна. Лояльные потребители — это основной источник доходов компании. Они также являются распространителями хороших отзывов о понравившейся им торговой марке, тем самым формируя новых потребителей.

Содержание торговой марки (рис. 5.11) можно представить в виде ее *ядра* — самого продукта — и тех окружающих его элементов, кото-



Рис. 5.11. Модель торговой марки

рые выделяют характерные отличия и особенности марки. По сути это маркетинговые инструменты, используемые компаниями. К ним относятся: характеристики товара (качество, товарный знак, дизайн, упаковка, логотип, цветовое решение); коммуникационные элементы (стимулирование сбыта, формирование спроса); система распределения (сбытовые каналы). Рассмотренные элементы торговой марки должны отвечать следующим критериям:

- поддержание характеристики продукта;
- выделение торговой марки из ряда других;
- вклад в стратегию позиционирования торговой марки.

Потенциал торговой марки характеризует значительное превосходство бренда, у которого очень высокая добавленная ценность за счет значительной разницы между себестоимостью и ценой реализации. В такой ситуации потребители сохраняют долгосрочную лояльность к торговой марке и неохотно соглашаются на заменитель данного продукта даже при наличии более дешевых или легкодоступных аналогов. Именно *потенциал* позволяет торговым маркам компаний *Coca-Cola*, *McKinsey*, *Kellogg's*, *Kodak*, *Marks & Spenser* и *Gillette* более полувека удерживать лидирующие позиции в своих отраслях. Торговые марки с высоким потенциалом характеризуются не только качеством продукта и уникальностью стратегии позиционирования, но и конкретной *коммуникационной программой*. Для обеспечения успеха торговой марке необходима эффективная программа продвижения, включающая рекламную кампанию, выставки, презентации, развитие связей с общественностью и т. п. Компания для стимулирования спроса должна информировать рынок о достоинствах торговой марки и затем постоянно укреплять возникшие положительные ассоциации потребителей.

Ж.-Н. Капфферер [44] представил торговую марку в виде трехъярусной пирамиды. Вершиной этой пирамиды является *ядро торговой марки*. Среднюю часть пирамиды образует *стиль*, посредством которого марка вписана в модель желаемой или реальной целевой аудитории, а основание пирамиды — *тематика торговой марки*. Такой подход облегчает понимание сути самого явления «торговая марка», ее силы и возможности, а также подсказывает пути построения марочной стратегии, направление позиционирования марки на рынке.

Неизменное ядро торговой марки (имя, фирменное название) как основа формирования бренда представляет собой фундаментальный, или генетический, принцип пирамиды. В основе ядра торговой марки —

элемент миссии компании-производителя, выделяющий ее отличие от ей подобных. Например, стержень марки *IBM* можно определить как «профессиональные системы для профессиональных менеджеров», а ядро *Apple* — «персональные компьютеры для креативных людей».

Ядра одних торговых марок определяются достаточно узко. Например, названия торговых марок «Persil», «Land Rover» и «British Airways» ассоциируются с конкретными основными товарами и услугами производителя. Другой вариант — когда имя бренда распространяется далеко за пределы основных товаров и услуг компаний-поставщиков. В качестве примера можно привести имя «*Virgin*», которое используют авиакомпания, радиостанции, прохладительные напитки, магазины аудиоаппаратуры, страховые и финансовые компании. Большая удача назвать торговую марку именем одновременно звучным и «растяжимым» — отражающим широкий спектр интересов.

Как уже было отмечено, необходимым условием создания сильной торговой марки является формирование ее четкого отличия от других. По Ж.-Н. Капффереру, стиль и тематика торговой марки в единстве формируют ее индивидуальность, образуя призму индивидуальности (рис. 5.12).

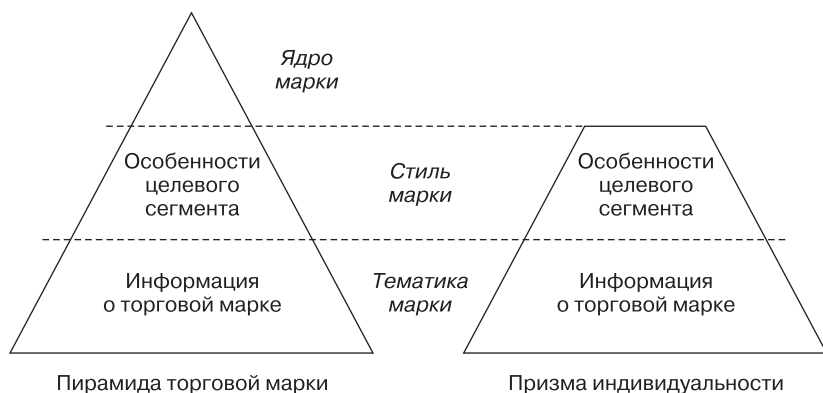


Рис. 5.12. Индивидуальность торговой марки

Стиль торговой марки — это то, что связывает ее с культурой и другими особенностями целевого рыночного сегмента, на который фирма имеет или хочет получить выход. Продолжая пример: компания *IBM* при формировании стиля марки первоначально была ориентирована на крупный бизнес в регионе Восточного побережья США. Для этой

целевой аудитории характерен консерватизм, уверенность в себе, а «автопортрет» личности — «Я — профи». Компания *Apple* стиль марки вписывала в контекст культуры и особенностей «нового гуманизма» штата Калифорния, где потребители продукции — творческие личности с активной потребностью в самосовершенствовании.

Тематика торговой марки включает элементы маркетинговых инструментов, используемых компанией. К ним относятся физические свойства продукта (цвет, дизайн, логотип, упаковка), его отражение в коммуникационной политике компании (реклама, стимулирование сбыта) и стиль взаимоотношений (романтика, престиж и т. п.). Тематика торговой марки *IBM*: все системы обработки данных; те, кто всерьез занимается бизнесом; безопасность и гарантии. Аналогично компания *Apple*: многоцелевые микрокомпьютеры; передовые и самостоятельные люди; свобода и дружеские взаимоотношения. Обладая большей гибкостью, чем стиль и ядро, тематика торговой марки изменяется вместе с модой и развитием технологий.

Сильная торговая марка

Успешная торговая марка отличается тем, что она не только отвечает функциональным ожиданиям потребителей, но и представляет для них некую дополнительную ценность, удовлетворяя определенные психологические потребности. Основа этой добавленной ценности — субъективная убежденность потребителей в более высоком качестве данной торговой марки по сравнению с аналогичными изделиями конкурентов и ее неповторимости.

Соответственно характеристиками успешного бренда являются качество товара, четкие его отличия и добавленная стоимость:

Успешная торговая марка = качество товара × четкое отличие товара от ряда аналогов × добавленная стоимость.

Приведенные характеристики «сильной» торговой марки следует рассматривать как взаимодополняющие и равнозначные.

Опыт показывает, что *качество* — главная детерминанта ценности торговой марки. Невозможно создать успешный бренд, в основе которого некачественный товар. Если качество товара снижается или конкурент повышает качество своей продукции, позиции торговой марки ухудшаются. Само понятие *качество* можно рассматривать с объективной и субъективной точек зрения. С одной стороны, любой товар должен соответствовать «технологическому качеству», которое формируется в рамках производственной деятельности, исходя из опреде-

ленных норм и стандартов. Такое качество определяется прежде всего технико-экономическими характеристиками и конструктивными особенностями продукта, его функциями (надежность, долговечность), экологичностью (соответствие требованиям окружающей среды) и эргономичностью (учет свойств и особенностей человеческого организма). Подтверждение «технологического качества» обычно осуществляется посредством процедуры сертификации внешними экспертными органами, наделенными соответствующими полномочиями, которые производят оценку качества на соответствие продукта или услуги определенным требованиям.

Субъективная оценка качества — это качество с точки зрения восприятия товара потребителем, его пригодности для удовлетворения собственных целей, ожидания пользы. В основе такой оценки качества — способность товара активизировать имеющиеся и скрытые потребности, вызывать положительные эмоциональные ощущения. Многочисленные исследования показали, что успешные торговые марки — это те, которые в большей степени ориентированы на «потребительское качество». Как образно выразился Шарль Ревсон, основатель компании *Revlon*: «На фабрике мы производим косметику, а в магазине — продаем надежду». Аналогичный подход у руководителей компании *Rolex*, которые подчеркивают, что они работают не на рынке ручных часов, а на рынке *общественного положения*.

Потребительское качество товара обычно измеряют методом слепого тестирования нескольких аналогичных продуктов разных производителей. При этом могут использоваться различные модели оценки качества, одной из которых является модель с идеальной точкой:

$$Q_j = \sum_{k=1}^n W_k (B_{jk} - I_k)^r,$$

где Q_j — оценка потребителями марки j ; W_k — важность характеристики k ($k = 1, \dots, n$); B_{jk} — оценка характеристики k марки j с точки зрения потребителей; I_k — идеальное значение характеристики k с точки зрения потребителей; r — параметр, означающий при $r = 1$ постоянную, а при $r = 2$ — убывающую граничную пользу.

Преимущество данного метода оценки качества торговой марки в том, что он дает представление об идеальном, с точки зрения потребителей, продукте.

Не менее важны и другие характеристики успешного бренда — это четкое отличие товара от ряда аналогов, которое может быть оценено

на основе показателей «спонтанной» (без наводящих вопросов) осведомленности о торговой марке, полученных в результате анкетирования потребителей, и добавленная ценность.

Добавленная ценность лежит в основе создания успешной торговой марки. Потребители не просто выбирают сильный бренд на основе своих субъективных убеждений, но и охотно платят за известное имя более высокую цену. Существование таких убеждений подтверждается многочисленными примерами. Проводимые исследования покупательской реакции с точки зрения оценки конкурирующих товаров без упоминания их производителей нередко выявляют отсутствие устойчивых предпочтений. Но если изделию присваивают широко известное имя, в предпочтениях покупателей происходит значительный поворот. Подобные тесты нередко демонстрируют поразительную силу торговых марок. Например, группу потребителей попросили оценить напитки «Coca-Cola» и «Pepsi Cola»¹. В ходе слепого тестирования (название напитков не указывалось) 51% опрошенных предпочли «Pepsi Cola» и 44% — «Coca-Cola». В открытом тестировании (с названием марок) 65% предпочли «Coca-Cola», а «Pepsi Cola» досталось всего 23%. Такая ситуация характерна не только для потребительского рынка. Известный ученый — профессор Гарвардской школы бизнеса Т. Левитт — убедительно доказал, что образ торговой марки в значительной степени влияет на приобретение промышленного оборудования.

Можно выделить пять основных источников, которые формируют ценность бренда [43].

1. *Опыт использования.* Если изделия под некоей торговой маркой за долгие годы зарекомендовали себя с лучшей стороны, марка приобретает добавленную ценность как знакомая и надежная.
2. *Сегментирование потребителя.* Образ торговой марки увязывается с типом потребительского сегмента. Престижный или успешный образ торговой марки создается с учетом эмоциональной составляющей совершения покупки, характерной для определенной целевой аудитории. С помощью торговых марок покупатели демонстрируют окружающим свой стиль жизни, интересы, ценности и уровень благосостояния, подчеркивают свой статус. Ценность торговой марки усиливается, когда она ассоциируется с привлекательными или известными людьми, что широко используется известными производителями в рекламной кампании.

¹ L. de Chernatony and H. Malcolm. Creating Brands // The Economist. — 6 January 1996. — P. 61.

3. *Уверенность потребителей в качестве продукта.* Во многих областях (фармацевтика, косметика, высокотехнологичная продукция) предпочтение покупателя строится исключительно на вере в торговую марку. Почвой для стойкого убеждения могут быть не только собственное представление о продукте, но и его технические характеристики (функциональная составляющая) и мнения независимых экспертов.
4. *Дизайн торговой марки.* Внешний аспект имеет существенное влияние на представление о качестве продукта.
5. *Имидж производителя.* Имя и репутация производителя переносят положительные ассоциации на продукцию компании, что вызывает доверие потребителей и желание приобрести товар рекомендовавшего себя с положительной стороны производителя.

Сильные торговые марки высоко ценятся покупателями, им принадлежат крупные доли рынков, их владельцы имеют возможности расширения товарных линий и проникновения на новые рынки. Любой товар в конечном итоге достигает последней стадии жизненного цикла, а торговую марку можно постоянно обновлять и репозитировать.

Рыночные позиции марки-лидера очень сильны и представляют для конкурентов непреодолимые барьеры. Это, прежде всего, связано с финансовой мощью ведущей торговой марки, определяемой подавляющей долей рынка и, соответственно, наивысшими показателями прибыли. Кроме того, защитным барьером даже для самых агрессивных конкурентов является система распределения, которая неохотно принимает новинки, если имеющиеся на рынке продукты вполне удовлетворяют потребителей.

У успешных торговых марок больше перспектив дальнейшего роста. На них не распространяется понятие жизненного цикла. Компании, владеющие сильными брендами, просто адаптируют свою продукцию и все то, что связано с ее размещением и продвижением, в соответствии со сложившимися условиями во внешней среде: изменениями технологий, вкусов и предпочтений потребителей, а также уровня и стиля жизни. Зрелая марка может изменяться параллельно с новыми технологиями и развиваться на новых рынках.

В табл. 5.4 перечислены ведущие бренды некоторых регионов мира согласно проведенным опросам потребителей по показателям осведомленности и предпочтительности [46].

Таблица 5.4

Европа	США	Япония	Великобритания
«Coca-Cola»	«Coca-Cola»	«Sony»	«Marks & Spenser»
«Sony»	«Campbell's»	«National»	«Cadbury»
«Mercedes-Benz»	«Disney»	«Mercedes-Benz»	«Kellogg's»
«BMW»	«Pepsi Cola»	«Toyota»	«Heinz»
«Philips»	«Kodak»	«Takashimaya»	«Rolls-Royce»
«Volkswagen»	«NBC»	«Rolls-Royce»	«Boots»
«Adidas»	«Black & Decker»	«Seiko»	«Nescafé»
«Kodak»	«Kellogg's»	«Matsushita»	«BBC»
«Nivea»	«McDonald's»	«Hitachi»	«Rowntree»
«Porsche»	«Hershey»	«Suntory»	«Sainsbury»

Экономические следствия сильной торговой марки

Успешный бренд обеспечивает компании стабильно высокие прибыли, что является результатом действия особой системы рычагов. К ним относятся высокая доля рынка и цена торговой марки, а также более низкие издержки на их производство и продвижение марочной продукции.

1. Высокий объем продаж

Успешная торговая марка владеет значительной долей рынка. Как правило, доля марки-лидера вдвое превышает долю марки, идущей на втором месте, и втрое — марки, занимающей третью позицию. Данные исследований, проведенных в США и Великобритании, свидетельствуют, что, как правило, показатель прибыли на продажи ведущих торговых марок обычно равен 18%, марки № 2 — только 3%, а остальные марки нерентабельны¹. С объемом продаж также связаны два «закона» торговой марки: чем выше доля рынка марки, тем больше (в абсолютном выражении) расходы на маркетинг; в то же время чем выше доля рынка марки, тем меньше (в расчете на стоимость единицы продукции) расходы на маркетинг. Таким образом, преимущество высокой доли рынка марки-лидера на уровне прибыли возрастает в еще большей мере. Например, если преимущество в доли рынка составляет 2 : 1, то оно за счет действия системы рычагов превращается на уровне прибыли в соотношение 4 : 1.

2. Высокая цена торговой марки

Потребители, дистрибьюторы или розничные продавцы готовы заплатить за сильные торговые марки высокую цену. Лояльность потре-

¹ The year of the brand // The Economist. — 24 December 1988. — P. 93.

бителей — источник получения прибыли и увеличения стоимости акционерного капитала в долгосрочном периоде. Именно высокий уровень предпочтений потребителей позволяет успешным брендам противостоять давлению рынка, что, в свою очередь, обеспечивает соответствующую доходность. Марочная премия обуславливает показатель нормы возврата инвестиций, превышающий в среднем на 20% показатели аналогичных товаров, продаваемых со скидками компаниями, следующими за лидером, с целью увеличения объема продаж¹.

3. Более низкие издержки

Поставщики ведущих торговых марок имеют более низкие издержки производства на единицу продукции. Это в основном определяется экономией на масштабах производства и маркетинга, что, в свою очередь, связано с высоким объемом производства и продаж. Кроме того, покупательская лояльность обуславливает более низкие маркетинговые расходы. Мероприятия по удержанию уже имеющихся покупателей требует значительно меньших расходов, чем «завоевание» новых потребителей посредством рекламы и других форм продвижения новой или малоуспешной торговой марки. По данным некоторых исследований, завоевание новых потребителей стоит в 6 раз дороже, чем удержание уже существующих.

Стратегия позиционирования торговой марки

Цель позиционирования бренда — помочь потребителю выделить данный товар из широкого круга аналогичной продукции по какому-нибудь признаку и отдать при покупке предпочтение именно ему. Планирование создания сильной торговой марки предполагает разработку *стратегии позиционирования бренда*. Это план мероприятий по формированию у потребителей определенного образа торговой марки. Например, должна ли марка быть «престижной», «наиболее надежной», «экологически чистой», «подчеркивать стиль жизни», «определять принадлежность к той или иной группе людей»? Создавая концепцию позиционирования, необходимо учитывать, что торговая марка должна быть легко отличима от других, а также отражать уникальную характеристику продукта, ориентированную на целевую группу потребителей. Так создается *образ торговой марки* — восприятие целевой аудиторией бренда. Согласно «концепции позиционирования», чем уже и четче будет идея товара, тем лучше.

¹ Simon Broadbent. Diversity in categories, brands and strategies // Journal of Brand Management. — August 1994. — P. 9–18.

Разработка стратегии позиционирования включает следующие этапы.

1. *Анализ оценки восприятия торговой марки потребителями.* На этом этапе осуществляется мониторинг оценки восприятия торговой марки потребителями с использованием различных методик. Простое тестирование применяется в основном для промышленной продукции и услуг. Потребительские товары целесообразнее оценивать методом непрямого или проектного интервью, предполагающим косвенные методики опросов. Это связано с тем, что большинство потребителей не склонны при проведении социологических опросов выражать свои чувства и побуждения, которые движут ими при выборе торговой марки [41]. Такие исследования позволяют *определить типичных покупателей торговой марки*, выявить скрытые потребности и побуждения, влияющие на выбор потребителей. Кроме того, можно установить сильные и слабые стороны различных марок, выявить недостатки новинок и выбрать направление репозиционирования марок-«ветеранов».
2. *Качественное исследование показателей марки.* На данном этапе необходимо определить: исходя из каких показателей, покупатели выбирают альтернативные марки?
3. *Изучение конкурентов.* Здесь основным является определение восприятия потребителями показателей марок конкурентов.
4. *Анализ недостатков марки.* Этот шаг предполагает установление спектра возможностей торговой марки, что позволяет принять решение по созданию добавленной стоимости, отсутствующей в марках конкурентов.
5. *Опробование концепции.* Это завершающий этап разработки стратегии, который связан с определением того, насколько предложенные общие идеи понятны целевому потребителю и представляют для него ценность.

При отсутствии преимущества новизны успеха можно достичь с помощью *уникальной стратегии позиционирования*, которая обеспечит отличие марки от ей подобных. Это может быть связано с особой схемой сегментирования, выгодным для клиента «предложением, от которого трудно отказаться» и т. п. Например, компания *Johnson & Johnson* практикует выход на новые рыночные сегменты, предлагая детский шампунь взрослой аудитории.

Стратегия расширения торговой марки

Понимание ядра и стиля торговой марки помогает определить границы ее расширения, а также то, насколько целесообразно выпускать другие продукты под той же маркой и выводить ее на новые рынки. Одним из первых применил стратегию радикального расширения брендов предприниматель Ричард Брэнсон, который создал неспециализированную компанию, занимающуюся совершенно разными бизнесами: звукозаписью, авиа- и железнодорожными перевозками, продуктами, книгами, одеждой, телекоммуникациями, финансами. И все эти виды деятельности были объединены под одним брендом — *Virgin*. Этот пример вдохновил другие компании. Производитель гусеничных тракторов *Caterpillar* создал линию модной урбанистической обуви, а *Lego* (лидер на рынке детских конструкторов) стала производить детские часы под своим именем. Опрос, проведенный *Research International's Marketing Science Centre*, показал: только 2% компаний планируют запускать новые товары под новыми марками, остальные рассчитывают на расширение существующих брендов.

Йеспер Кунде [20] в своей книге о корпоративной религии «Unique Now ... or Never» первым предсказал наступление новой эпохи брендинга, основанной на жизненных, а не товарных ценностях. Вместо устаревшего термина «уникальное торговое предложение» он ввел новый — «уникальное ценностное предложение», благодаря которому бренды могут выходить далеко за пределы своих рынков, приобретая *силу марочных ценностей*. По версии Кунде, «потребители готовы следовать за брендом в другие товарные категории до тех пор, пока он соответствует заявленным ценностям».

Дэвид Тейлор [47] призывает к правильному расширению торговых марок. Он разделил все расширения на «карликов» и «гигантов». Первые только запутывают потребителя и размывают бренды, вторые меняют восприятие марки, открывая перед компанией новые горизонты.

Одним из ключевых направлений стратегии расширения торговой марки является дополнение основного продукта другими изделиями и услугами. Этим преуспевающие компании добиваются конкурентного преимущества. Они стремятся не только удовлетворить, но и предвосхитить ожидания потребителей. Такая деятельность направлена на формирование у потребителей чувства лояльности к марке компании. Именно в этой области ведется основная конкурентная борьба между торговыми марками.

Можно выделить наиболее распространенные способы расширения зоны влияния торговой марки: это предложение специальных услуг, неограниченные гарантии и финансовая поддержка.

Особого внимания заслуживают *услуги*. Потребители выбирают торговую марку, которая, на их взгляд, предлагает наилучший «пакет дополнительных услуг». Например, основные профессиональные программы подготовки специалистов в высших учебных заведениях примерно одинаковы. Поэтому путь к расширению бренда вуза возможен предоставлением будущим студентам дополнительных учебных и социальных программ. К ним относятся студенческие городки с комфортабельными общежитиями, возможность изучать иностранный язык и получить смежную профессию, программы по международному обмену студентами, помощь в трудоустройстве и т. п.

Все большей популярностью пользуется предоставление потребителям *неограниченных гарантий*. Такие известные компании, как *Xerox*, *Marks & Spenser* и *Federal Express*, предлагают своим клиентам вернуть купленный товар и получить деньги вне зависимости от причин возврата. При таком подходе преследуются две цели. Во-первых, создается конкурентное преимущество путем безусловного соблюдения интересов потребителей. Во-вторых, неограниченные гарантии служат своеобразным рычагом для повышения качества: потребители выделяют слабые места продукта или услуги, требующие внимания производителя.

Финансовая поддержка — это прямое мощное средство формирования лояльности покупателей к торговой марке. Практика, когда производитель предлагает дистрибьюторам или пользователям ссуды для финансирования развития их собственного бизнеса, широко распространена в пивоварении, нефтедобывающей и фармацевтической промышленности, ресторанном бизнесе. Особенностью такого подхода является то, что ссуды возвращают не в денежной форме, а в результате выполнения долгосрочных контрактов на поставки товаров. Таким образом облегчается предоставление рынку более дорогих торговых марок, что позволяет покупателю быстрее расплатиться с долгами.

Стратегия расширения товарной линии и марочных семейств

Как уже было отмечено, в рамках бренд-стратегии компании могут концентрироваться на нескольких торговых марках, действующих на одном рынке, распространять торговое название на целый ряд продуктов или присваивать каждому продукту собственное имя.

При *расширении товарной линии* новые товары появляются в уже существующей товарной категории под имеющейся торговой маркой. Например, создание товаров новых форм, размеров, дизайна, изменение упаковки.

Другим вариантом является *стратегия мультимарок*, когда компания разрабатывает для каждого продукта свое индивидуальное название. Соответственно *мультимарка* — это торговая марка из одной товарной категории, но обладающая собственной индивидуальностью. Классический пример: компания *Procter & Gamble*, выпускающая моющие средства под торговыми марками «Tide», «Bold», «Dash», «Cheer» и «Oxydol».

Когда различия между рынками велики, компании практикуют собирание товаров под одним «зонтиком» — *расширение семейства марки*, что предполагает использование сильного бренда для продвижения товаров на другие рыночные сегменты. Например, под успешной торговой маркой «Yamaha», зарекомендовавшей себя на рынке мотоциклов, выпускаются музыкальные инструменты и спортивное оборудование.

Расширение семейства торговой марки может происходить по горизонтали или по вертикали. *Горизонтальное расширение* направлено прежде всего на дифференциацию каналов распределения путем предоставления дистрибьюторам и сети розничной торговли особых товарных марок. Так поступают многие компании, предназначая свою продукцию для реализации в магазинах низких цен и специализированных магазинах. Тем самым производитель способствует увеличению своей доли рынка и совершенствует сбытовую сеть. *Вертикальное расширение* предполагает применение стратегии потребительской дифференциации, когда торговая марка создается для определенной группы потребителей со специфическими запросами. Для завоевания новых рыночных сегментов наиболее эффективным является создание новой торговой марки со своим имиджем, системой продаж и обслуживания. Вертикальная система мультимарок ориентирована на большие прибыли, и в то же время основная проблема такой стратегии — высокая стоимость формирования индивидуальности торговой марки. Например, для продвижения на новый сегмент автомобильного рынка своей марки «Lexus» компании *Toyota* пришлось затратить большие средства на маркетинг, распределение и обслуживание.

В условиях современного рынка возрастает роль стратегий расширения товарных линий и торговых марок, а также присвоение им названий известных компаний-производителей. Это объясняется в пер-

вую очередь высоким уровнем отторжения рынком новых продуктов и значительными долгосрочными инвестициями на мероприятия, способствующие принятию марки потребителем. Выпуск нового товара на базе хорошо известной торговой марки обходится дешевле. Все концептуальные исследования показывают, что новые продукты, выпускаемые под известным брендом, вызывают большой интерес у покупателей и желание совершить пробную покупку. Это объясняется тем, что успешное торговое название в данном случае выступает в качестве косвенной гарантии качества на новые продукты, выпускаемые под этим именем.

Выбор варианта расширения торговой марки или индивидуального подхода к названию зависит от стратегии позиционирования марок (рис. 5.13).

- Если товары предназначены для одного и того же рыночного сегмента, они могут успешно выступать под одним товарным знаком или называться именем компании.
- Если одна и та же продукция рассчитана на различные целевые аудитории, целесообразно использовать для них название компании. В такой ситуации часто компании используют дополнительную степень идентификации для позиционирования торговой марки, чтобы выделить ее престижность или особое качество. Например, марочные коньяки, в том числе известный бренд «Hennessy», производители позиционируют как V.S. (very special), V.S.O.P. (very special old pale) и X.O. (extra old).
- Если производитель предлагает товары в рамках одного сегмента целевого рынка, но имеющие различные отличительные преимуще-

		Отличительные характеристики	
		подобные	различные
Сегменты целевого рынка	подобные	Название компании или собственное имя серии продуктов («IBM», «Sony»)	Название компании + индивидуальные имена торговых марок («Kellogg's Cornflakes», «Kellogg's Rice Krispies»)
	различные	Имя компании + идентификационный признак («Mercedes 2000», «Mercedes 6000»)	Уникальные названия торговых марок (Procter & Gamble: «Tide», «Bold», «Dash», «Cheer», «Ariel»)

Рис. 5.13. Стратегии расширения марочных семейств [12]

щества, то маркам обычно дают индивидуальные имена, в которые входит название компании.

- Оправданным является, чтобы на различных рыночных сегментах товары с разными отличительными характеристиками имели уникальные названия.

Стратегии поддержания преимущества торговой марки

В долгосрочном периоде на преимущества и прибыльность марки могут негативно повлиять определенные тенденции во внешней организационной среде: насыщение целевого рынка, изменение вкусов и предпочтений потребителей, появление новых конкурентов, рост цен на сырье, появление новых технологий.

В такой ситуации необходимы действия для поддержания преимущества торговой марки и забота о том, чтобы она оставалась «вечно молодой». Обычно используются два основных направления стратегических усилий для «оживления» и дальнейшего развития торговых марок. Первый метод ориентирован на увеличение объема продаж путем расширения рынка либо благодаря репозиционированию — повышению конкурентоспособности торговой марки. Другой путь связан с повышением эффективности торговой марки. Такая ситуация описана в разделе 2.3 при рассмотрении особенностей разработки деловой стратегии (см. рис. 2.6).

Увеличение объемов продаж путем *расширения рынка* осуществляется в основном по четырем направлениям: поиск новых рынков, охват новых рыночных сегментов, поиск новых сфер применения, повышение интенсивности употребления марочного товара.

Репозиционирование торговой марки приводит к увеличению объема продаж не за счет расширения базового рынка, а благодаря увеличению доли рынка за счет конкурентов. Повышение конкурентоспособности торговой марки может осуществляться посредством реального репозиционирования самой продукции (модернизация торговой марки с использованием новых технологий, введение дополнительных функций или изменение дизайна продукта), а также активных действий по размещению и продвижению товара (укрепление сбытовой сети, стимулирование сбыта, послепродажное обслуживание и т. п.).

Вышерассмотренные альтернативные варианты поддержания и развития торговой марки достаточно подробно описаны в разделе 4.2 «Стратегия интенсивного роста».

Повышение эффективности торговой марки предполагает увеличение прибыли, а не объема продаж. Данный метод целесообразен в тех

ситуациях, когда рыночный потенциал торговой марки исчерпан. Выделяют три способа повышения эффективности торговой марки. Первый связан со *снижением всех видов издержек* — как постоянных, так и переменных. Выбирая данный вариант, следует учитывать, что сокращение инвестиций неизбежно повлечет за собой сокращение доли рынка в долгосрочном периоде. Во-вторых, можно *повысить цены*, что в краткосрочном периоде приводит к повышению доходности даже при уменьшении объема продаж. Наконец, прибыль можно увеличить путем *рационализации*, что предполагает избавление от малоэффективных операций, процедур, связанных как с производственным процессом, так и размещением и продвижением марочного продукта.

Стратегия приобретения торговой марки

У компании есть два способа стать обладателем товарной марки: создать ее или приобрести в результате внешнеэкономической сделки. Как уже было отмечено ранее, для создания бренда требуется длительное время. Этот путь также связан с высоким уровнем риска и значительными капиталовложениями, необходимыми для превращения многообещающего товара в сильную торговую марку.

Второй способ — приобретение торговой марки — дает преимущество в скорости при практически равных затратах, что сделало данную стратегию весьма популярной. Несмотря на очевидную привлекательность, есть и определенные ограничения и проблемы, связанные с приобретением торговой марки. Многие компании, выбравшие стратегию поглощения фирмы, которой принадлежит торговая марка, столкнулись с тем, что приобретенный бренд не был способен генерировать долгосрочную прибыль и образовать портфель устойчивых торговых марок.

Можно выделить ряд факторов, которые определяют целесообразность приобретения торговой марки или ее создание. Например, если компания действует на статичном, малопривлекательном рынке, создание новой торговой марки обходится очень дорого. В то же время цена существующих торговых марок на таком рынке относительно невысока. Поэтому в такой ситуации предпочтительным является поглощение конкурента со всеми его каналами распределения. На первый взгляд непривлекательные марки в действительности могут обладать определенным потенциалом, и их после реструктуризации можно выгодно продать.

Стратегия приобретения также имеет смысл, когда новая для компании торговая марка имеет стратегические соответствия с другими

марками хозяйственного портфеля фирмы и тем самым создает эффект синергии, позволяющий снизить общие издержки или усовершенствовать маркетинговую стратегию.

А вот в таких ситуациях, как выход на развивающийся рынок или когда компания владеет потенциально сильными торговыми марками и при этом сама обладает значительным маркетинговым и творческим потенциалом, предпочтительнее создавать и развивать собственные бренды. Остальные основные критерии и показатели, которые следует принимать во внимание при выборе между стратегиями создания или приобретения торговой марки, приведены в табл. 5.5.

Таблица 5.5

Критерии и показатели	Стратегия	
	создать	приобрести
<i>Привлекательность рынка</i>		
Развитие рынка	Высокое	Низкое
Конкуренция	Низкая	Высокая
Возможности розничной торговли	Слабые	Сильные
<i>Относительная стоимость приобретения торговой марки</i>		
Привлекательность отрасли	Высокая	Низкая
Оценка компании	Реальная	Недооценка
Потенциал реструктуризации	Низкий	Высокий
Потенциал торговой марки	Реализованный	Нереализованный
<i>Потенциальный синергизм приобретения</i>		
Потенциал снижения издержек	Низкий	Высокий
Маркетинговые соответствия	Без изменения	Повышенные
Дополнительные выгоды	Низкие	Высокие
Основные компетенции менеджмента	Низкие	Высокие
<i>Стратегические возможности торговой марки</i>		
Характеристики продукта	Новинка	Аналог
Концепция позиционирования	Новая	Необновляющаяся
Рыночные возможности	Высокие	Низкие
<i>Организационный потенциал компании</i>		
Потенциал роста	Высокий	Низкий
Финансовый потенциал	Удовлетворительный	Хороший
Маркетинговый потенциал	Сильный	Слабый

5.6. Стратегия инноваций

В современном менеджменте организации инновационная деятельность — одна из главных узловых проблем стратегического характера. Значение инноваций постоянно возрастает. Уже не требуется особых доказательств того, что развитие человеческого общества в целом и успех отдельной организации как хозяйствующего субъекта определяются не массой факторов производства и не объемом инвестиций, а эффективностью инновационной деятельности, обеспечивающей положительный конечный результат.

В современной экономике значение инноваций (нововведений) как фактора успеха постоянно возрастает под воздействием ускоряющихся темпов изменения внешней среды и угрозы устаревания существующих продуктов. Появление новых технологий, смена предпочтений и вкусов потребителей, ужесточение конкуренции — все это детерминирует сокращение жизненного цикла товара. Эти тенденции в дальнейшем будут только усиливаться.

Существенным в рыночной экономике является и то, что инновации представляют собой наисовременнейшее оружие в конкурентной борьбе. Компании, пренебрегающие инновационной деятельностью, в сущности беззащитны перед динамичными конкурентами, сокращением жизненного цикла товаров и ухудшением рыночной конъюнктуры. Будущее — за теми организациями, которые быстро и эффективно осваивают результаты научно-технического прогресса, ориентированы на постоянные обновления и нововведения.

Процессы создания и внедрения новшеств, решение задач их практического применения должны рассматриваться не только как технологические, но и *социальные*, связанные с людьми, генерирующими новые идеи и осуществляющими сам процесс нововведения. Основоположник инновационного менеджмента американский ученый Дж. Козметский не без основания считал, что «управление со стороны любой организации происходит в двух направлениях: стимуляция возникновения новых идей и практическое внедрение новаций и открытий». Объектом управления в обоих случаях является человек, чья творческая и созидательная деятельность должна рассматриваться в единстве, и только при таком условии может быть достигнут положительный эффект в процессе развития организации.

Необходимость нововведений

Инновации — это мощный ресурс развития. Еще Цицерон сказал: «Там, где ничего не происходит, скоро произойдет крах». Необходимость

инноваций диктуют изменяющаяся внешняя среда и угроза устаревания существующих продуктов. С точки зрения окружающей организационной среды можно говорить об эпохе кардинальных перемен, ставшей, по большей части, результатом трех основных факторов: технологии, информационной открытости и повышения уровня потребительской культуры. Эти факторы являются мощным стимулом нововведений в организации.

Технология. Новые, в том числе и информационные, технологии способны не оставить камня на камне даже от наиболее стабильных отраслей и самых мощных брендов. Технология изменяет баланс рыночных сил, заставляя каждую организацию пересматривать свою бизнес-модель и ее структуру, чтобы сохранить конкурентоспособность и обеспечить дальнейшее развитие организации в изменяющихся условиях.

Информационная открытость. Мир делается все более доступным благодаря Интернету, интенсивным воздушным сообщениям, многочисленным средствам массовой информации, дешевой междугородной телефонной связи. Следствием этого является стирание границ, которое приводит к ужесточению конкуренции. В свою очередь, чем выше конкуренция, тем более перегруженным продуктами и услугами становится мир. Способность к дифференциации продуктов и услуг становится все более насущной.

Повышение уровня потребительской культуры. В интенсивной рыночной среде потребители обладают большим выбором и достаточной покупательской силой, становятся все более и более требовательными. Они желают стать активными участниками рынка, и как можно скорее. Поэтому многие организации придерживаются принципа, сформулированного Б. Кингом: «Пусть все будет по-вашему».

Не менее важным для организации инновационной деятельности является понимание *логистического закона жизненного цикла* (единство начала и конца): все существующее стареет, проходя через определенные стадии. Для справки: на современных рынках жизненный цикл промышленных изделий — 10–15 лет, а жизненный цикл продукции отраслей высоких технологий — от 1 года до 3 лет.

Сущность и содержание инновации

Инновация (англ. *innovation* — нововведение, новаторство) буквально в переводе с английского — это «введение новаций». В свою очередь, *новация* (лат. *novation* — изменение, обновление) представляет собой то, чего не было раньше: новый товар или процесс, новый порядок или метод, новое явление и т. п. Общеизвестно, что переход от одного ка-

чества к другому требует определенных затрат энергии, времени, финансов и т. п. Следовательно, для осуществления процесса перевода новации в инновацию также необходимы ресурсы, основными из которых являются *инвестиции* как вложение финансовых средств с целью сохранения и увеличения капитала.

Таким образом, *инновация* — это материализованный результат интеллектуальной, научно-технической или другой деятельности, полученный от вложения капитала в новую технику или технологию, в новые формы организации труда, в новые подходы и приемы маркетинга, в новые формы управления, включая методы планирования, контроля и т. п.

Инновацию также можно рассматривать с точки зрения процесса, связанного с деятельностью по созданию, освоению и распространению новации. Соответственно инновациям в равной мере присущи три свойства:

- научно-техническая новизна;
- производственная приемлемость;
- коммерческая реализация.

Инновация как современная экономическая категория — явление, лежащее в области спроса, а не предложения, т. е. она изменяет потребительскую ценность и полезность. Это дает возможность выделить три составляющие нововведения.

1. *Потребность*, подлежащая удовлетворению, представляющая собой функцию или набор функций, которые нужно выполнить.
2. *Концепция* — сама новая идея, способная удовлетворить потребность.
3. *Компоненты* — определяют техническую осуществимость нововведения. Это совокупность имеющихся знаний, материалов, доступных технологий, позволяющих довести идею до рабочего состояния.

На уровне отдельной организации Э. Дандон [42], основываясь на прикладных исследованиях и практическом опыте работы в различных организациях, определила *инновацию как «прибыльную реализацию творческой стратегии»*. Это определение инновации включает в себя четыре взаимосвязанных ключевых компонента.

1. *Креативность* (творчество) — умение генерировать новые идеи.
2. *Стратегия* — определение новизны идеи и ее полезности с точки зрения успешной корпоративной деятельности.

3. *Реализация* — осуществление перехода от новой и полезной идеи к ее реализации в виде продуктов и услуг. Это наиболее проблемный этап инновационной деятельности из-за необходимости преодоления риска, связанного с новыми идеями, и сопротивления изменениям со стороны отдельных лиц и групп.
4. *Прибыльность* — максимизация ценности нового продукта и услуги. Концепция прибыльности базируется на коммерческой реализации новшества, обеспечивающей доходную составляющую, и совокупных затратах на разработку и реализацию самой идеи.

Инновации как средство конкуренции

В современной рыночной экономике, для которой характерен переизбыток продуктов и услуг, *инновации представляют собой средство конкуренции*. Очень точно отметил известный американский ученый Питер Друкер один из факторов успеха: «Любые организации — и не только те, что занимаются бизнесом, — нуждаются хотя бы в одном кардинальном нововведении, обеспечивающем конкурентоспособность»¹. Он же относит к основным задачам менеджмента организации маркетинг и инновации. Маркетинг нацелен на удовлетворение потребностей сегодня, а *инновации, имея стратегический характер деятельности*, удовлетворяют покупателей завтра. В условиях современной энергичной, даже агрессивной, конкуренции весьма непросто поддерживать высокую прибыльность товаров текущего ассортимента. Только постоянно модернизируя изделия, расширяя товарные линии, компании имеют возможность в течение длительного времени добиваться высоких показателей прибыли, отстаивать лидерские позиции на рынке. Инновации используются ведущими компаниями как наисовременнейшее стратегическое оружие, позволяющее одержать победу над конкурентами не только с помощью цены, но предоставляя потребителям товары с более высокой ценностью. Без инноваций в товарах, услугах, методах маркетинга и производстве компания неизбежно уступит позиции конкурентам. Поэтому в этой сфере необходимо ставить четкие задачи: например, добиться того, чтобы доля товаров и услуг, введенных в ассортимент в последние 5 лет, в общем объеме продаж составляла не менее 50%. Могут также устанавливаться показатели для внутренних производственных процессов, определяющих сроки поставок, продолжительность производственного цик-

¹ *Drucker P. F. Management Challenges for the 21st Century. — New York: HarperCjllins. — 1999. — P. 119.*

ла, уровень дефектов или выработки работников. Именно удачная инновация может привести к снижению себестоимости продукции, увеличению доли рынка, росту прибыли, к снижению цен, повышению имиджа производителя новации, к созданию новых рыночных сегментов и т. п.

Базовые инновационные стратегии

Распределение инноваций на конкретные группы по определенным признакам, т. е. отличительным свойствам, позволяет выбрать эффективные способы и приемы управления, соответствующие данной группе инноваций, а также рационально организовать инновационный процесс. В научной и учебно-методической литературе по проблемам менеджмента организаций рассматриваются различные варианты классификации инноваций по многочисленным признакам. Действующие в настоящее время международные нормы сбора данных об инновациях установлены Организацией экономического сотрудничества и развития (ОЭСР). Эти стандарты разработаны применительно к *технологическим инновациям*, которые охватывают новые продукты и процессы, а также значительные технологические изменения. Согласно такому подходу в технологических инновациях выделяются продуктовые и процессные нововведения.

Стратегия продуктовой инновации. В период насыщения рынков и ужесточения конкурентной борьбы фирма должна постоянно оценивать структуру своей деятельности, принимая решения о выпуске новых товаров, модификации выпускаемых товаров и прекращении выпуска товаров. Продукт-инновация обычно преследует цели обеспечения развития организации (стратегия развития через товар), увеличения ее прибыли, повышения престижа, роста оборота и сбыта. В наиболее эффективных компаниях 40–60% оборота обеспечивается товарами, не существовавшими 5 лет назад. Например, фирме *Hewlett-Packard* свыше 50% оборота приносят товары, выведенные на рынок в течение трех последних лет, причем в разработке постоянно находятся не менее 500 проектов¹.

Продуктовая инновация, в основе которой лежит технологическая доминанта, возникает как результат применения фундаментальных и прикладных исследований, а также НИОКР в производственной практике. Это может быть связано с изменением физического свойства товара на уровне производства (флотационное стекло), приме-

¹ House and Price, 1991.

нением новой компоненты (стальной корд в покрышках) или новым материалом (пенополиуретан), созданием принципиально новых композиционных материалов, новых изделий (плазменные и жидкокристаллические экраны), новым физическим состоянием существующего продукта (растворимый кофе) или новой комплексной системой (скоростной поезд).

Как уже было отмечено, инновация как современная экономическая категория — явление, лежащее в области спроса. Потребители нуждаются не просто в новом продукте (услугах), а в решениях, предлагающих новые выгоды. Научные открытия и развивающиеся технологии предполагают новые способы удовлетворения потребностей. *Продуктовая инновация* связана с новым решением потребительской проблемы или удовлетворяет потребность, для которой раньше не было соответствующих товаров (услуг). При этом можно выделить три основных подхода при реализации стратегии развития через товар.

1. Разработка таких характеристик товара, которые *снижают совокупные затраты* покупателя по эксплуатации продукции фирмы-производителя (повышенная надежность, качество, энергосбережение, экологичность и т. п.).
2. Создание особенностей товара, *повышающих результативность его применения* потребителем (дополнительные функции, дополнение другим изделием, взаимозаменяемость и т. п.)
3. Придание товару черт, *повышающих степень удовлетворения* покупателя (подчеркнуть свой статус, имидж, стиль, образ жизни и т. п.).

Успешным продукт-инновация считается в том случае, если новый товар отвечает следующим четырем критериям.

- *Важность*. Новый продукт или услуга должны восприниматься потребителями как значимые с точки зрения решения их проблем.
- *Оригинальность*. Новинка имеет отличительные от существующей продукции потребительские качества, делающие продукт уникальным.
- *Перспективность*. Новые качественные характеристики продукта трудно воспроизвести конкурентам (защита с помощью патента, «сильные» торговые марки).
- *Ликвидность*. Возможность коммерческой реализации созданного товара, для чего необходима эффективная система сопровож-

Не следует рассматривать усовершенствованные продукты как «низшую» форму инноваций. Для большинства фирм они являются главным средством продления жизненного цикла прекрасно зарекомендовавших себя торговых марок, что позволяет поддерживать на высоком уровне объем продаж и рентабельность товара. Фактически большинство действительно полезных и успешных инноваций не являются радикальными с точки зрения технологии, но оказываются очень эффективными в решении внутрифирменных вопросов и проблем потребителей.

Сотрудники *Boston Consulting Group* Ф. Эванс и Б. Вольф, анализируя деятельность фирм-лидеров, отметили, что стабильность качества их продукции и сокращение затрат достигаются работой над тысячами *маленьких улучшений*, позволяющих двигаться не скачками, благодаря «грандиозным» открытиям, а за счет постоянного «нащупывания» правильного пути¹.

Отдельно следует выделить инновационную *стратегию «творческой имитации»* — разработку нововведения, которое уже было предложено. Данная стратегия как бы ждет, пока кто-то создаст какое-то новшество, чтобы его усовершенствовать и довести до коммерческой реализации. При этом предполагается, что организация, которая решила ею воспользоваться, разбирается в существе нововведения лучше, чем авторы. Такая стратегия нацелена на лидерство в отрасли или на отдельном базовом рынке. Классический пример: в 1947 г. компания *Bell* изобрела транзистор, который мог заменить электронную лампу, особенно в электронных изделиях потребительского назначения. Все это понимали, но никто ничего не предпринимал. А вот Акио Морита, президент компании *Sony*, в то время практически неизвестной за пределами Японии, узнав об изобретении из газеты, срочно выехал в США и купил лицензию на использование транзистора. В дальнейшем компания *Sony* довела транзистор до «рабочего состояния» и уже через 2 года выпустила свой первый портативный транзисторный приемник, который весил в 5 раз меньше, чем обычный для того времени ламповый, и стоил в 3 раза дешевле. Еще через 5 лет Япония захватила мировой рынок радиоприемников.

Стратегия процессной инновации. Нововведения могут быть связаны не только с новыми продуктами и услугами, но и затрагивать внутренние и внешние по отношению к организации процессы. На фоне переизбытка предложения на современном рынке основу конкурен-

¹ Harvard Business Review. — July, 2005.

ции в не меньшей степени, чем продукты, представляют инновации, относящиеся к процессам.

Процессные инновации — это новые или модифицированные операции, процедуры и методы, относящиеся к технологии и организации производства, услугам, сервису, отдельным компонентам маркетинга (сбыт, размещение, продвижение продукции).

Инновации, связанные с внутренними процессами, преследуют основную цель — *повышение эффективности* отдельных основных и вспомогательных процессов и деятельности организации в целом и тем самым достижение внутреннего конкурентного преимущества за счет того, что, как было отмечено ранее, «*правильно* создается нужная продукция».

Критериями нужности, полезности подобных *новаций* выступают показатели производительности и качества. В разделе 5.2 настоящей книги были описаны типовые основные виды деятельности, представляющие собой последовательность процессов по материально-техническому обеспечению (внутренняя логистика), производству, товародвижению (внешняя логистика), сбыту и обслуживанию в рамках цепочки ценности (см. рис. 5.2 на с. 120). Одним из поддерживающих видов деятельности, охватывающей все основные процессы организации, является инновационная деятельность, связанная с перманентными изменениями в рамках сложившейся цепочки ценностей организации, а также внесением изменений в саму цепочку ценностей.

Стратегия инноваций эффективности обычно нацелена на снижение затрат путем управления факторами, определяющими уровень издержек в каждом звене существующей общей цепочки ценностей, а также на сокращение продолжительности производственного цикла и повышение качества продукции. Эффективность отдельных операций может быть повышена за счет использования концепции модулей. Данный подход заключается в стандартизации отдельных компонентов и продукции в целом. В таком случае организация получает возможность избежать затрат времени и сил на очередное «изобретение колеса», когда в этом компоненте возникает потребность. Например, компания *Hewlett Packard* использует в своих принтерах стандартные компоненты. В автомобильной отрасли, где высока стоимость проектирования, производители используют компоненты, которые могут применяться более чем в одной модели автомобиля. Показатель эффективности связывает результаты деятельности (объем производства, прибыль и т. п.) с затратами (вложение труда или активы). Поэтому эффективность легко измерить и при необходимости улучшить.

Инновации, ориентированные на внешние организационные процессы, актуальны в условиях, когда ключевым фактором поддержания конкурентного преимущества становятся нововведения нематериального характера, связанные с новыми вариантами сбыта и коммуникаций как составляющих процесса реализации товара или услуги. В то время как в основе продуктовых инноваций доминирует технологическая компонента, в большинстве внешних процессных нововведений преобладает коммерческая составляющая. Основной целью *коммерческих инноваций* является повышение *результативности* деятельности организации путем создания внешнего конкурентного преимущества. Суть рассматриваемого показателя заключается в изучении потребительского спроса, реакции на его изменения, а также в нововведениях, связанных с поиском новых источников и средств удовлетворения нужд потребителей и других, внешних по отношению к организации, заинтересованных групп (акционеры, поставщики, посредники). *Коммерческие инновации* в основном связаны с размещением и продвижением товаров и услуг, т. е. с маркетинговыми процессами их реализации. Например: новая презентация товара, новая форма торговли, новый вид рекламы, новое средство платежа, новый способ продаж. Значение такого рода инноваций обособливается тем, что в современной рыночной среде происходит определенное стирание различий между товарами разных компаний. Особенно это относится к продукции промышленного назначения, где очень редко производителям удается длительное время поддерживать преимущество технических и эксплуатационных характеристик товара. Так, в 1980 г. всего два производителя машин — *Volkswagen* и *Audi* — предоставляли покупателям гарантию против коррозии автомобилей. В начале 90-х гг. 6-летняя антикоррозийная гарантия уже стала стандартным требованием.

По мере того как потребителям предлагается все больше и больше продуктов и услуг, различие между которыми зачастую трудноуловимо, организации начинают искать способы, позволяющие наделять эти продукты и услуги отличительными признаками. Так, по данным журнала «New Product Management»¹, из 10% по-настоящему новых инноваций только 2% приходится на долю новых продуктов. Наиболее успешные инновации — даже очень важные — прежде всего представляют собой новые маркетинговые подходы, в том числе уже рассмотренную концепцию модулей для упрощения закупочных процессов клиентами. Это дает возможность почувствовать потребителям, что

¹ Hamilton, NY: Booz & Hamilton, 1982.

они приобрели бóльшую власть над процессом закупки, благодаря возможности в зависимости от специфических нужд составлять сочетания различных компонентов. Так поступает компания *IKEA*, предлагая мебель из блочных конструкций, что позволяет покупателям самостоятельно собирать приобретенную ими мебель.

Другой пример: компьютеры компании *Dell Computer Corporation* не считаются значительно превосходящими те, что предлагают другие компании, ее конкуренты. Однако практически все согласны с тем, что *Dell* является компанией инновационной. Она поощряет построение ее клиентами собственных компьютеров с применением набора стандартных элементов. Кроме того, компания использует усовершенствованный процесс продаж, в состав которого входит размещение заказа с использованием телефонной технологии 1–800 и Интернета, создание компьютеров на заказ и их прямая доставка потребителю. Инновация именно *процесса* прямых продаж потребителю, исключая дорогостоящие посреднические сети розничной торговли, а не *продукта*, помогла *Dell* стать лидером в сфере продаж персональных компьютеров. В настоящее время практика заказов и продаж почти на все виды продукции и услуг получила широкое распространение.

В заключение обзора продуктовой и процессной инновационных стратегий организации следует отметить, что граница между формами нововведения достаточно размыта, часто технологические инновации приводят к нововведениям коммерческим, и наоборот. Например, прогресс в обработке информации позволил разработать кредитные карты, позволяющие внедрять новые формы торговых расчетов, а идея самообслуживания способствовала созданию систем автоматического считывания, торговых автоматов и компьютерных банковских сетей [21].

Источники инновационных идей

Процесс разработки нововведения начинается, естественно, с поиска идей, отвечающих принятой стратегии развития организации. Благоприятные возможности для инноваций прежде всего создаются теми *изменениями внешней рыночной среды*, которые ведут к появлению новых потребностей или новых способов удовлетворения уже существующих нужд. Трансформации внешней среды непрерывно «удобряют» почву для инноваций. Первое, что можно отметить, — это появление *новых потребностей*, которые детерминируются демографическими изменениями, переменами в уровне и образе жизни населения, поли-

тике, технологии, моде и т. п. Большинство успешных нововведений строятся на основе использования этих изменений. Именно изменения, которые уже произошли или произойдут в обозримом будущем, прокладывают дорогу всему новому и ранее не известному. Эти потребности открывают новые возможности по обеспечению конкурентного преимущества. Например, посредством разработки и производства энергосберегающих технологий, экологически чистых продуктов, средств борьбы с загрязнением окружающей среды, переработки вторичного сырья и отходов и т. д. Во-вторых, изменения внешней среды предопределяют рождение *новых знаний*, удовлетворяющих текущие и вновь появляющиеся потребности. Новые знания позволяют совершенствовать продукты и услуги, снижать их себестоимость и улучшать качество. Кроме этого, как уже было отмечено, существенную роль в инновационной деятельности организации играют люди, генерирующие новые идеи и осуществляющие сам процесс нововведения. Таким образом, источники инновационных идей можно сгруппировать в две широкие категории: внешние и внутренние.

Внешние источники инновационных идей. Из многочисленных источников идей новых товаров выделим: потребности рынка (товары, «втягиваемые спросом») и фундаментальные, прикладные исследования и возможности технологии (товары, «вталкиваемые лабораторией»).

Основным источником новых идей, приносящим прибыль, является *покупатель*. Решение его проблем порождает новшества. Одна из плодотворных сфер, в которых удастся отыскать новые идеи, — это сфера разочарования людей в уже существующих продуктах, услугах или процессах. Именно недостатки и дефицит оказываются порой богатейшим источником революционных идей в области инновационного мышления. Без постоянных инноваций — нахождения новых и лучших способов удовлетворения нужд потребителей — добиться роста или сохранения прибыли на прежнем уровне достаточно сложно. Прибыль и перспективы роста компании в большей степени связаны с выявлением и удовлетворением *скрытых* или только *зарождающихся потребностей*.

Скрытые (латентные) рынки состоят из потребителей с определенными потребностями, которые еще не удовлетворены. Фирма, которая разрабатывает товары или услуги для удовлетворения этих потребностей, имеет возможность, вследствие отсутствия конкуренции, занять на нем привилегированное положение. Всегда имеется возможность найти какие-либо неудовлетворенные потребности. Фарма-

цевтические фирмы разрабатывают препараты для лечения раковых заболеваний, СПИДа и обыкновенной простуды; автомобильные концерны — безопасные для окружающей среды экономичные двигатели; компьютерные фирмы — технологии распознавания человеческой речи и т. п.

Зарождающиеся рынки формируются из нужд, возможных новых способов решения проблем потребителей, о которых они даже не подозревают, в частности из-за высоких скоростей технологических изменений, вплоть до появления новых товаров или услуг. Новейшие товары и услуги, являющиеся результатом научных исследований и возможностей технологии, изменяют поведение потребителей и создают рынки. Такие рынки возникают намного чаще, чем предполагают сами компании. Таким образом, инновации не обязательно направлены лишь на удовлетворение нужд потребителей. Зачастую технология может сама вести за собой потребителя. Например, что было известно потребителям о сотовой телефонной связи и факсах, существенно изменивших систему коммуникаций, пока они не вторглись в их жизнь? И таких примеров очень много.

В то же время проведенные исследования свидетельствуют, что:

- примерно 60–80% удачных нововведений имеет рыночное происхождение против 20–40%, являющихся результатом технологических инноваций;
- нововведения, базирующиеся на непосредственном анализе потребностей, в целом более успешны.

Отсюда видно, что стратегия инновации, опирающаяся на анализ потребностей рынка с последующим переходом в лабораторию, более эффективна, чем стратегия с обратной траекторией¹.

Внутренние источники инновационных идей. Возможности инноваций кроются собственно в организации. Наиболее богатым источником свежих идей являются работники самой организации, особенно те, кто работает на самом переднем крае: сотрудники «первого ряда», непосредственно выполняющие производственные функции и обслуживающие клиентов.

Стержнем всех современных концепций и положений в области менеджмента организации является активизация человеческих способностей и умений. Необходимо создать в организации такие условия, при которых все работники получают возможность генерировать идеи, касающиеся совершенствования любого аспекта деятельности

¹ Urban et al., 1987; Благовоев, 1993. С. 263.

организации, а также стимулировать их к поиску новаторских предложений. Это прежде всего необходимо для развития инновационности организации. Активизация творческого мышления работников организации может оказаться крупнейшим источником новых идей. Можно выделить два типа инноваций, поступающих от сотрудников:

- предложения по изменению работы организации;
- идеи, направленные на совершенствование производственных процессов, продуктов и услуг.

В арсенале современных компаний имеются разнообразные формальные и неформальные способы активизации инновационной деятельности со стороны своих сотрудников. Например, создание систем обратной связи как части контрольно-управленческой информационной системы, которая может быть реализована в различных вариантах. Один из них — создание специального отдела (службы), который должен генерировать инновации и создавать условия для поступления рационализаторских предложений и их обработки. В рамках такой системы возможно перемещение кадров (вертикальная и горизонтальная ротация), обучение работников смежным специальностям, что способствует развитию творческого мышления, а также опрос работников, создание отдельного канала связи, конкурсы инноваций, специальные собрания и семинары. Цель таких систем — снижение филътрации или игнорирования идей на пути снизу вверх.

Примером эффективного использования внутреннего инновационного потенциала могут служить лидер мировой автопромышленности компания *Toyota* и сообщество разработчиков программного обеспечения с открытым кодом *Linux*. Сотрудники *Boston Consulting Group* Филип Эванс и Боб Вольф¹, сравнивая, как работают эти компании, нашли много общего. Они считают, что важными особенностями этих организаций, влияющими на их успех, являются: система мотивации персонала и *открытость для новых идей*. Ключевой мотивацией сотрудников стала репутация, построенная на профессионализме, который проявляется в виде авторства программных строк (*Linux*) или усовершенствований производственного процесса (*Toyota*). Результатом создания условий для открытости для новых идей в компании *Toyota* является то, что каждый рабочий на сборочном конвейере может остановить производство, если считает, что производится некачественная продукция. Этот же рабочий может предложить любое

¹ Harvard Business Review. — July, 2005 г.

усовершенствование, о котором информируют всех заинтересованных сотрудников *Toyota* для анализа и использования данного предложения. Таким образом, сообществам *Toyota* и *Linux* удается задействовать для работы над своими проблемами тысячи голов по всему миру вместо горстки назначенных специалистов, как это делается в обычных компаниях.

Очевидно, что возможности поощрения рационализаторских идей сотрудников не безграничны. Несмотря на это, крупные корпорации, понимающие значимость новаторских инициатив своих сотрудников, предпочитают их щедро поощрять. Например, в компании *IBM* размер вознаграждения, которое получает изобретатель, колеблется от \$50 до \$100 тыс. Такой подход к мотивации инновационной деятельности принес ощутимый эффект: за последние 10 лет компания истратила на новаторские предложения \$60 млн, благодаря воплощенным идеям удалось сэкономить \$300 млн.

Известной корпорацией, сделавшей инновации своей главной стратегией, является американская компания *3M*. На счету корпорации почти 5 тыс. запатентованных изобретений. Она знаменита в первую очередь двумя разработками — клеейкой лентой («*Scotch*») и бумагой с клеевым краем («*Post-it*»). Только в 2004 г. фирма получила 539 новых патентов. Инновационная стратегия принесла свои плоды: сегодня годовой оборот *3M* превышает \$20 млрд. Компания *3M* решила подчеркнуть значимость творческих инициатив сотрудников следующим образом. Инновационная деятельность формально стала не только квалификационным требованием для персонала отдела разработок, но и ключевой компетенцией, которую ежегодно оценивают линейные руководители. Многими удивительными открытиями компания обязана настойчивости, целеустремленности и креативности своих сотрудников.

Государственная инновационная политика

Государственная инновационная политика определяет цели инновационной стратегии и механизмы ее реализации. Основные цели государственной инновационной политики: повышение эффективности производства и конкурентоспособности продукции отечественных товаропроизводителей на основе создания и распространения базисных и улучшающих инноваций; содействие активизации инновационной деятельности, развитию рыночных отношений и предпринимательства в инновационной сфере.

Государственная инновационная политика формируется и осуществляется исходя из следующих основных принципов (Федеральный закон «Об инновационной деятельности и о государственной инновационной политике» от 1 декабря 1999 г.):

- признание приоритетного значения инновационной деятельности для повышения эффективности и уровня технологического развития общественного производства, конкурентоспособности наукоемкой продукции, качества жизни населения и экологической безопасности;
- обеспечение государственного регулирования инновационной деятельности в сочетании с эффективным функционированием конкурентного механизма в инновационной сфере;
- концентрация государственных ресурсов на создании и распространении базисных инноваций, обеспечивающих прогрессивные структурные сдвиги в экономике;
- создание условий для развития рыночных отношений в инновационной сфере и пресечение недобросовестной конкуренции в процессе инновационной деятельности;
- создание благоприятного инвестиционного климата при осуществлении инновационной деятельности;
- государственная охрана прав и интересов субъектов инновационной деятельности и интеллектуальной собственности, созданной в процессе осуществления инновационной деятельности;
- активизация международного сотрудничества в инновационной сфере;
- укрепление обороноспособности и обеспечение национальной безопасности государства в результате осуществления инновационной деятельности.

При государственном регулировании инновационной деятельности используются разнообразные формы и методы, соответствующие потенциальным возможностям, которые предоставляет существующая экономическая ситуация. Механизм формирования и реализации научно-технической и инновационной политики в странах мирового сообщества различен, поскольку в разных странах неодинаково соотношение функций государства и рынка, различны организационные структуры управления наукой. Однако в странах с рыночной экономикой сходны закономерности развития производства и одинаковы подходы к инновационной деятельности, в частности к учету ее долгосрочных тенденций и последствий.

К особенностям реализации научной и инновационной политики в разных странах относятся различные доли расходов на исследования и разработки в валовом национальном продукте. Здесь лидером является Швейцария, затем идут Германия, далее Япония, Швеция, Южная Корея и США. Ко второй группе «стран высокой технологии» относятся Великобритания, Франция, Нидерланды, Италия, ряд других европейских стран и Тайвань.

По уровню и формам поддержки инновационной деятельности в мировой практике принято выделять:

- активное государственное вмешательство;
- децентрализованное регулирование;
- смешанные формы.

Активное государственное вмешательство как форма поддержки инновационной деятельности применяется в тех странах, где научная, научно-техническая и инновационная деятельность считаются приоритетными и определяющими факторами экономического роста национальной экономики (Япония, Франция, Нидерланды). Как правило, выбор данной стратегии предполагает существенные изменения в законодательстве и во внешней политике государства. Например, в Германии и Японии, где традиционно придают особо важное значение государственному воздействию на функционирование рыночной экономики, используют меры протекционизма, направленные на сдерживание стихийной конкуренции, с выгодой для хозяйствующих субъектов. Такой подход предполагает не только ориентирующие функции со стороны государства, но и активную роль в организации и финансировании многих стратегически важных программ и проектов, а также финансовую поддержку высшей школы и предоставление значительных льгот коммерческим организациям, осуществляющим собственные НИОКР. Данные о затратах на НИР и НИОКР в разных странах, полученные экспертами Всемирного банка и Межведомственного аналитического центра, представлены в табл. 5.6; в том числе было установлено, что у 55% российских компаний расходов на НИОКР вообще нет¹.

Децентрализованное регулирование представляет собой более сложный механизм участия государства в научной и инновационной сфере, сущность которого заключается в отсутствии жестких директивных

¹ Доклад Всемирного банка, Межведомственного аналитического центра, 2006.

Таблица 5.6

Затраты на научно-исследовательские разработки (НИР и НИОКР)

Страна	Затраты фирм на НИР и НИОКР в выручке предприятий, %
Европейский союз (ЕС)	7–10
Китай	5,8
США	3–4
Бразилия	1,5
Индия	1,1
Россия	0,5

установок, характерных при активном государственном вмешательстве (США, Великобритания). При данном подходе основная роль государства сводится к созданию необходимых правовых, экономических и других условий, способствующих инновационной активности всех участников инновационной сферы. Например, использование налоговых льгот, выделение государственных ресурсов для создания начального спроса на нововведения и других стимулов. При этом ведущая роль в выборе приоритетов научно-технического развития принадлежит организациям и другим хозяйствующим субъектам.

Смешанные формы используются в странах, где государство заинтересовано в поддержании высокого экспортного потенциала отраслей государственного сектора экономики. При таком подходе по отношению к государственному сектору используется активное вмешательство со стороны государства, а к остальным применяется децентрализованное регулирование. Подобная практика получила распространение в Швеции.

Инновационные организации

Основное внимание инновационно ориентированных организаций уделяется не только удовлетворению существующих нужд потребителя, но и формированию потребителя завтрашнего.

Стратегии создания новых или радикальных преобразований старых сегментов рынка придерживаются «пионерские» фирмы, занимающиеся продвижение новшеств на рынок. Их активная деятельность связана с этапом максимума изобретательской активности и ведется с самого начала выпуска продукции. Эти фирмы следуют принципу изменчивой технологии и в основном относятся к технологически ак-

тивными отраслям (электроника, химическая промышленность, фармакология). Такие фирмы невелики по своим размерам, и в то же время они создают условия для научно-технологических сдвигов в современной экономике. Перед ними возникает проблема объема производства, когда привлекательная для рынка новинка уже создана. Промедление его массового производства грозит появлением копий или аналогов. В большинстве случаев для решения такой проблемы фирма-пионер привлекает дополнительные средства для расширения производственной базы. Чаще всего это происходит в виде альянса с фирмой, который позволяет тиражировать зарекомендовавшее себя новшество. Такими партнерами, в зависимости от специфики потребителя, могут быть крупные фирмы, ориентированные на производство стандартизированной продукции массового спроса, а также фирмы, фокусирующие свою деятельность в рамках определенного рыночного сегмента.

«Силовая» стратегия характерна для крупного стандартного бизнеса. Фирмы, занимающиеся серийным, массовым выпуском продукции для широкого круга потребителей, обладают, как правило, крупным капиталом и высоким уровнем освоения технологии. Они стремятся работать на уровне максимума выпуска продукции, добиваясь при этом экономии на масштабах. Их деятельность ориентирована на удовлетворение потребностей путем предложения продукции с оптимальным соотношением «цена—качество». Научно-техническая политика сосредоточена главным образом на своевременном запуске в производство новой продукции (в том числе и на основе приобретенных лицензий), а также на инвестициях в модернизацию материально-технической базы и расширение производства.

Стратегия специализации на узком рыночном сегменте. Данной стратегии придерживаются фирмы, стремящиеся удовлетворить потребности, уже сформированные под воздействием технологии, моды, рекламы и других средств коммуникации. Они действуют на этапах роста выпуска продукции и одновременно на стадии падения изобретательской активности. Поэтому возникает необходимость в принятии решений о проведении разработок или их прекращении, а также продаже или приобретении лицензий и других инновационных средств. Требования к качеству и объемам продукции у этих фирм связаны с проблемами завоевания рынков.

Стратегия фокусирования на региональных потребностях. Эта деятельность характерна для фирм малого и среднего бизнеса, ориентированных на удовлетворение регионально-национальных потребно-

стей. Они действуют на этапе падения цикла выпуска продукции. Их инновационная политика сводится к адаптации уже выпускаемой продукции к требованиям специфических потребителей.

Архитектура инновационных систем организации

Для повышения уровня инновационного потенциала организации рекомендуется создать систему, дающую возможность помочь организации осуществлять процесс преобразований на всех организационных уровнях.

Э. Дандон и А. Паттакос [42] предложили модель, названную «Архитектура инновационных систем», в которой управление инновациями рассматривается как комплекс разнообразных взаимосвязанных компонентов, которые необходимы для создания и поддержки инновационной среды организации. Модель включает в себя рассмотрение различных «строительных блоков» — модулей, необходимых для построения крепкого фундамента организационных инноваций (рис. 5.15). В таком подходе выделяются восемь системообразующих факторов инновации — ключевых аспектов, определяющих архитектуру построения инновационной системы организации.

1. К достижению *общности понимания стратегии инновации* ведут следующие этапы:

- ♦ определение понятия инновации, которое приспособлено к нуждам организации;
- ♦ разработка декларации о понимании инновации (разработка политики в области инновации). Например, в декларации о по-



Рис. 5.15. Архитектура инновационных систем

нимании инновации, созданной компанией *ЗМ*, говорится: «Мы стремимся к тому, чтобы стать самой инновационной из всех организаций». Компания *Hewlett Packard* также ставит инновации во главу угла, стремясь к тому, чтобы она пронизывала собой всю ее деятельность — от разработки новых продуктов до их продаж и программ кадровой политики;

- ◆ разработка инновационной стратегии, которая позволит объединить все разрозненные инновационные усилия организации и привлечь необходимые ресурсы. Нужно добиться, чтобы вся деятельность и все планы организации были приведены к стратегическим приоритетам;
 - ◆ доведение до сведения всех и каждого, что участие в инновационной деятельности будет всемерно поощряться. Для того чтобы понимание стратегии инновации было эффективным, она должна разделяться всеми уровнями организации, чтобы у каждого имелись возможности уяснить ее и принять участие в инновационной деятельности.
2. *Создание инновационной среды.* Инновационная среда организации — один из системообразующих факторов инноваций, поскольку она может либо поощрять инновационные усилия, либо препятствовать им. Она создается реальными действиями и поведением людей, а не просто провозглашением «принципов и политики». Для того чтобы создать инновационную среду, каждый должен понимать, какой вклад может внести лично он. Кроме того, каждого нужно побуждать к тому, чтобы он предлагал новые идеи.
 3. *Выделение ресурсов на инновации.* Управление доступом к ресурсам инновации.
 4. *Сетевая структура управления инновационным процессом.* Одна из самых сложных задач, стоящих перед организацией, — это разработка процедур, которые обеспечивают быстрое выявление, разработку и реализацию инновационных идей. Этому способствует сетевая структура инновационных процессов, позволяющая обеспечивать быстрое выявление, разработку и реализацию инновационных идей.
 5. *Программа инноваций.* Программа инноваций предназначена для того, чтобы сфокусироваться на их совершенствовании и поддержке. Это своего рода кампания, для которой устанавливается время ее начала и завершения.

6. *Развитие инновационных навыков.* Предполагается обучать своих сотрудников навыку инновационного мышления, который можно приобрести и совершенствовать при практическом его применении.
7. *Вознаграждение и признание инновационных усилий.* Применение способов формального и неформального стимулирования.
8. *Ориентация на внешние источники инновационных идей.* Использование идей, зарождающихся не только внутри, но и вне организации (потребители, поставщики, партнеры).

Вопросы для самопроверки

1. Что понимается под конкурентным преимуществом?
2. В чем различие между внутренним и внешним конкурентным преимуществом?
3. Что общего и в чем различие между эффектами масштаба и опыта?
4. Какие условия учитываются при формулировке деловой стратегии?
5. Как стратегия лидерства по издержкам защищает от пяти конкурентных сил?
6. В чем сущность стратегии дифференциации?
7. Какие основные подходы используются в стратегии дифференциации?
8. Что понимается под основополагающей конкурентной стратегией?
9. Дайте краткую характеристику стратегии брендинга.
10. Как сделать организацию инновационной?

Глава 6

РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ: ВЫБОР НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

6.1. Факторы, влияющие на выбор стратегии

После анализа и оценки имеющихся стратегических альтернатив фирме нужно сделать выбор общей корпоративной стратегии, которая должна максимально повысить долгосрочную эффективность организации. Крупные фирмы, активно действующие в нескольких отраслях, как правило, придерживаются стратегии сочетания нескольких альтернатив, включающих различные варианты интенсивного роста, экспансии, стабилизации и сокращения. Для входящих в состав диверсифицированной фирмы СБЕ необходимо также выбрать свою особую деловую стратегию, преследующую цель создания устойчивого конкурентного преимущества.

На стратегический выбор, осуществляемый менеджерами, влияют разнообразные ситуационные факторы, которые могут образовать значительное количество комбинаций. Выделим наиболее значимые.

1. *Группа факторов, характеризующих состояние отрасли.* Здесь в первую очередь учитываются стадии жизненного цикла и структура отрасли, основные движущие силы и интенсивность конкуренции.
2. *Группа факторов, характеризующих рыночную позицию фирмы.* Здесь в основном рассматривается положение фирмы в отрасли и ее потенциал с точки зрения рыночных возможностей.
3. *Масштаб деятельности организации.* Особенности стратегий, связанные с размерами производственной деятельности организации, рассмотрены отдельным вопросом.
4. *Фактор времени.* Данный фактор при принятии решения может способствовать успеху или неудаче организации. Реализация даже

хорошей стратегии в неудачный момент может привести к большим проблемам в организации. Ход времени обычно обуславливает изменения ситуации. Если они значительны, ситуация может преобразиться настолько, что критерии для принятия решения о стратегии станут недействительными. По сути речь здесь идет о фирмах с уровнем активности более низким, чем требуется для успеха. Такие фирмы в лучшем случае будут сводить концы с концами, как бы подробно они ни разрабатывали свою стратегию. Поэтому решения следует принимать и воплощать в жизнь, пока информация и допущения, на которых основаны анализ и оценка стратегических альтернатив, остаются релевантными и точными. Также следует учитывать вероятность опережения решением своего времени. Чрезмерно активные фирмы («бегущие впереди паровоза») — по всей вероятности, по образному выражению И. Ансоффа [5], будущие «мертвые герои», которые преждевременно отреагировали на предстоящие изменения условий деятельности. История пестрит «мертвыми героями». Например, фирма *Minnesota Mining and Manufacturing* разработала процесс цветного копирования в 1961 г., а фирма *Xerox* первый удачный образец представила рынку лишь в 1975 г.

5. *Приемлемый уровень риска.* Риск является фактом существования любой фирмы, но высокая степень риска может разрушить организацию. С другой стороны, умеренный и минимальный риск существенно снижает диапазон выбора стратегии.

Риск при выборе стратегии фирмы во многом зависит от степени новизны для самой фирмы в части рынка и/или продукции. Чем дальше фирма углубляется в новые области, тем выше становится стратегический риск, в основном связанный с неопределенностью перспектив успешной реализации существующего товара на новых рынках (коммерческий риск), или нового товара на базовом рынке (технологический риск), или нового товара на новом рынке (суммарный риск). Вероятность успеха уменьшается с увеличением разрыва между тенденциями производства основной продукции и тенденциями, господствующими на главных рынках. Это результат уменьшения синергических эффектов.

Для оценки уровня риска и соответственно степени вероятности успеха при различных сочетаниях «продукт — рынок» может использоваться матрица направлений роста фирмы (рис. 6.1). Здесь использованы данные по издержкам, связанным с отдель-

Рынок	Продукт		
	существующий	новый, связанный с существующим	совершенно новый
Освоенный	Низкий риск (базовые издержки) Вероятность успеха — 90%	Вероятность успеха — 60%	Высокий риск (8-кратные издержки) Вероятность успеха — 30%
Новый, связанный с освоенным	Вероятность успеха — 60%	Вероятность успеха — 40%	Вероятность успеха — 20%
Совершенно новый	Высокий риск (4-кратные издержки) Вероятность успеха — 30%	Вероятность успеха — 20%	Очень высокий риск (12–16-кратные издержки) Вероятность успеха — 10%

Рис. 6.1. Матрица направлений роста фирмы

ными стратегическими альтернативами, являющиеся результатом эмпирического исследования. Риски, связанные с размерами производственной деятельности организации, будут рассмотрены в следующей главе.

6.2. Стратегия в зависимости от масштабов деятельности

Как уже было отмечено, на выбор стратегии фирмы влияет масштабность ее деятельности. Отличительные особенности, характерные для малого и крупного бизнеса, приведены в табл. 6.1.

Особенности стратегии роста крупных фирм. Крупные фирмы, в отличие от малых, имеют возможности проводить более агрессивную политику с целью увеличения доли рынка на существующем направлении деятельности (разновидности интенсивного и интеграционного роста были рассмотрены в главе 4) либо распространить свою деятельность на несколько отраслей, т. е. осуществить диверсификацию. В последнем случае фирма может диверсифицироваться как в смеж-

Таблица 6.1

Сравнение преимуществ малого и крупного бизнеса

Малые предприятия	Крупные предприятия
• Гибкая структура, не отягощенная прошлыми решениями и кадрами • Возможность удовлетворять индивидуальные запросы клиентов • Повышенная интенсивность труда и высокая корпоративность трудового коллектива • Высокая мобильность в вопросах стратегии развития, в том числе в области использования некапиталоемких достижений НТП • Высокая скорость оборота ресурсов	• Наличие крупного капитала дает возможность расширять сферы своей деятельности путем различных форм экспансии (диверсификация, интеграция) • Большие объемы производства позволяют добиться эффекта масштаба и тем самым снизить издержки • Возможность проведения НИОКР и маркетинговых исследований • Использование высокопроизводительной техники

ные (родственные) отрасли, так и в совершенно новые, как в незначительных масштабах, так и в больших.

Стратегия специализации, т. е. концентрация на одном виде бизнеса, может дать хорошие результаты и позволить функционировать долгие годы, пока не исчерпаны все возможности, связанные с одной отраслью. Такой подход имеет ряд достоинств и неизбежных недостатков. Основные стратегические *преимущества специализации*:

- масштаб производства может привести к высоким темпам роста фирмы;
- исключается неопределенность миссии;
- внимание концентрируется на достижении соответствия изменениям отрасли, технологий, потребностей клиентов;
- упрощается процесс обучения персонала, менеджеры проходят все ступени карьерного роста на фирме;
- относительно легко выявляются конкурентные преимущества.

Недостатки специализации заключаются в том, что все усилия и ресурсы фирмы сосредоточены на единственном виде деятельности («яйца сложены в одну корзину»), а изменения потребностей и технологические изменения могут создать значительные и труднопреодолимые проблемы. Таким образом, сосредоточение фирмы на одной

сфере деятельности связано с повышенным уровнем предпринимательского риска.

Стратегии диверсификации как направления роста фирмы уже были достаточно подробно рассмотрены. Здесь мы выделим только вопросы, значимые для данного раздела.

Стратегия роста через диверсификацию оправдана, если производственная цепочка, в которой находится фирма, предоставляет ей мало возможностей для дальнейшего развития. В первую очередь осуществлением диверсификации должны быть обеспокоены крупные фирмы с сильными конкурентными позициями в медленно растущих отраслях.

Напомним, что диверсификация может быть реализована в не связанных между собой отраслях (чистая диверсификация), родственных отраслях (связанная диверсификация) или посредством комбинации названных подходов. Выбор пути реализации данной стратегии во многом определяется характером стратегической цели.

Связанная диверсификация ориентируется на стратегические соответствия родственных отраслей, создающие предпосылки для конкурентного преимущества.

Чистая диверсификация преследует преимущественно достижение финансовых целей за счет подбора входящих в портфель производств и использования возникающих конкурентных преимуществ для извлечения прибыли из групп предприятий.

Крупные компании в зависимости от темпов роста и степени диверсификации можно условно разбить на три группы. Их основные характеристики представлены в табл. 6.2.

Таблица 6.2

Группировка крупных фирм по степени диверсификации

Характеристики	Группа		
	I	II	III
Рост	Ускоренный	Средний, стабильный	Замедленный
Сфера деятельности	Специализация в рамках рыночного сегмента	Диверсификация в рамках крупного рынка	Диверсификация на многих рынках
Прибыль	Достаточная для ускоренного роста	Достаточная для устойчивости на рынке	Могут быть убытки
Степень риска	Высокая	Средняя	Низкая

Типичным представителем первой группы является японская фирма *Sony*, которая долгие годы была лидером в производстве бытовой электроники.

Типичным представителем второй группы является концерн *Siemens*, производственная программа которого охватывает практически весь крупный рынок электротехнических систем и устройств.

Типичным представителем третьей группы выступает фирма *Philips*, действующая на многочисленных рынках и имеющая около 350 предприятий, разбросанных по всему свету.

Особенности развития малых фирм. Не будем останавливаться на вопросах значимости развития малого бизнеса для любой страны — они достаточно полно отражены в многочисленной литературе и публикациях по проблемам предпринимательства. Ограничимся выделением основных преимуществ малого бизнеса, которые отражены в табл. 6.1. Помимо этого необходимо отметить целый ряд характерных трудностей, связанных с развитием малых фирм.

Так, малые фирмы чаще проигрывают крупным в борьбе за кредиты. Банки отказывают малым фирмам в ссудах, а если и дают, то под высокие проценты, что ведет к росту себестоимости и затрудняет модернизацию производства из-за недостатка средств. Небольшие фирмы хуже крупных справляются с экспортными и валютными операциями, маркетингом. Они чаще испытывают недостаток в квалифицированной рабочей силе. Серьезную проблему для малых фирм представляет планирование деятельности.

Экономический риск в сфере малого бизнеса, как правило, выше в силу объективно присущих ему особенностей, таких как:

- большая чувствительность к состоянию экономической среды (если в связи с инфляцией уровень издержек опережает уровень доходов, фирма неизбежно терпит крах);
- «жизненный цикл» малых предприятий обычно короче, чем крупных фирм; ограниченность объема производства;
- узкорегionalный характер деятельности; недостаточно высокий, как правило, уровень финансового и производственного управления; невысокая производительность труда;
- вынужденное или сознательное пренебрежение маркетингом.

Рыночные перспективы малых фирм должны быть связаны с их главным преимуществом — мобильностью, позволяющей оперативно реагировать на изменения конъюнктуры рынка. Основные виды стратегий

развития малых фирм могут быть представлены матрицей «продукт — форма существования» (рис. 6.2).

		Продукт	
		подобный	оригинальный
Форма существования	независимая	Стратегия копирования	Стратегия оптимального размера
	зависимая	Стратегия использования преимуществ крупной фирмы	Стратегия участия в продукте крупной фирмы

Рис. 6.2. Основные виды стратегий малой фирмы

Стратегия копирования. Это стратегия оперативного, быстрого реагирования на рыночную конъюнктуру, при которой малая фирма выбирает независимую форму существования (суверенитет) и предлагает рынку продукт, подобный продукту крупной фирмы. В практике бизнеса фирмы-имитаторы применяют два варианта данной стратегии.

1. Выпускается оригинальный, запатентованный марочный продукт крупной фирмы.
2. Выпускаются копии под оригинальный продукт всемирно известных производителей, который таким образом становится объектом подделки.

Конкурентоспособность копий обусловлена ценами значительно меньшими цен оригинала, что прежде всего связано с отсутствием расходов на разработку данной продукции, которые несут крупные фирмы, выпускающие оригинал. Как правило, качество копий по сравнению с оригиналом значительно ниже. Это объясняется тем, что качество как элемент дифференциации продукции чрезвычайно сложно копируется. Фирмы-имитаторы и не ставят перед собой такую цель, в основном их продукция ориентирована на сегмент покупателей с низким уровнем дохода.

Практика копирования была впервые применена в фармацевтике, далее захватила электронику, изготовление бытовой радиоаппаратуры, производство одежды и обуви и т. п.

Стратегия оптимального размера. Данная стратегия находит свое применение в тех отраслях, где крупное производство неэффективно, прибыль невелика по масштабам крупных фирм, высоки расходы, связанные с добавленной стоимостью. Это в первую очередь относится к сфере обслуживания. Во всех промышленно развитых странах очень велика роль сферы услуг, в которой занято около 60% рабочей силы (в России этот показатель не превышает 30%). Создание малых предприятий в сфере услуг нередко связано с частичной диверсификацией крупного бизнеса (выделение таких функций, как охрана, эксплуатация, ремонт, послепродажное обслуживание и др.).

Если придерживаться этой стратегии, то возможности роста фирмы ограничены малыми размерами деятельности, которые помогают ей выжить и одновременно служат препятствием к ее расширению. В то же время разновидность данной стратегии, связанную с освоением новых рынков, которые крупные фирмы считают недостаточно емкими, можно рассматривать как косвенную стимуляцию эффективности производства крупных компаний.

Стратегия участия в продукте крупной фирмы. Малые фирмы при выборе данной стратегии используют возможности, связанные с политикой дезинтеграции, проводимой крупными компаниями, отказывающимися от собственного мелкого промежуточного производства внутри фирмы, которое редко бывает эффективным. Важно, что для малой фирмы продукт такого производства является *конечным*.

В последнее время наблюдается рост взаимозависимости крупных и малых фирм посредством привлечения малых фирм к субподрядным работам. Например, доля комплектующих изделий в общей стоимости легковых автомобилей, выпускаемых германскими корпорациями *Volkswagen* и *Daimler-Benz*, достигает 60%. Аналогичный показатель у американских корпораций *Ford* и *General Motors* равен 50%, а у ведущих японских компаний Японии *Toyota* и *Nissan* превышает 70%. В Германии на долю субподрядчиков, в роли которых выступают малые фирмы, приходится 45% общего объема производства в транспортном машиностроении, 70–80% — в сталелитейной промышленности, а в целом в обрабатывающей промышленности — более 25%.

Стратегия использования преимуществ крупной фирмы. Характерным примером такой стратегии служит *франчайзинг* как форма интеграции малого и крупного бизнеса. Классическая модель франчайзинга предполагает прямые договорные отношения между франчайзи (малой фирмой) и франчайзером (крупной фирмой) на поставку его то-

варов или оказание услуг в обмен на обязательство выплатить первоначальный взнос, а затем вносить определенные суммы, исчисляемые в процентах от объема продаж (роялти). Разновидности франчайзинга как стратегии развития малых фирм определяются тем, в каком виде франчайзер предоставляет франчайзи продукт для реализации, т. е. на какой стадии производства товар переходит в руки малой фирмы. По этому критерию выделяют товарный, производственный и деловой франчайзинг.

Товарный франчайзинг заключается в покупке прав на продажу товаров с торговой маркой головной компании. Франчайзи закупает товар у франчайзера и реализует его в розницу. Такой подход сложился в начале XX в.

Производственный франчайзинг предполагает продажу франчайзи права на производство и сбыт товара с использованием сырья и материалов, купленных у материнской компании. Очень удачное применение такой альтернативный вариант нашел в индустрии безалкогольных напитков. Его с успехом реализуют такие известные всему миру гиганты, как *Coca-Cola* и *Pepsi Cola*.

Деловой франчайзинг подразумевает продажу права на организацию малой фирмы, которая будет носить название материнской корпорации и изберет тот же профиль деятельности. Этот вариант стратегии использования преимуществ крупной фирмы наиболее популярен в настоящее время, так как позволяет вместе с товаром продавать и определенный набор услуг. Примером делового франчайзинга может служить организация сети закусочных *McDonald's*, *Pizza Hut* и *Baskin-Robbins*, отели сети *Holiday Inn*.

Особенности стратегии средних фирм. Средние фирмы не обладают мощностью крупных компаний и мобильностью малых фирм. Эта особенность заставляет средние фирмы придерживаться *нишевой специализации*, чтобы выжить.

Отметим, что *рыночная ниша* — это ограниченная по масштабам, с резко очерченным числом потребителей сфера деятельности, которая позволяет фирме проявить свои лучшие качества и преимущества перед конкурентами. В отличие от рыночного сегмента, который обычно выделяется в пределах одной отрасли, ниша может охватывать продукцию сразу нескольких отраслей. Как правило, рыночная ниша находится на стыке между рыночными сегментами. Емкость ниши всегда меньше емкости целевого сегмента на рынке.

Ниша для средних фирм необходима прежде всего как средство защиты от прямой конкурентной борьбы с крупными фирмами, ибо

другого защитного средства — преимущества в мобильности и гибкости, присущих малым фирмам, — у них уже нет.

Придерживаясь нишевой специализации, средние фирмы могут выбрать один из четырех видов стратегии роста, исходя из темпа роста фирмы и темпа роста соответствующей ниши (рис. 6.3).

		Темп роста ниши	
		умеренный	ускоренный
Темп роста фирмы	умеренный	Стратегия сохранения существующего положения	Стратегия привлечения дополнительных ресурсов
	ускоренный	Стратегия выхода за рамки ниши	Стратегия лидерства в нише

Рис. 6.3. Матрица стратегий средних фирм

Стратегия сохранения. Данная стратегия направлена на сохранение существующего положения фирмы, так как нет ни необходимости расширения деятельности (темпы роста ниши стабильны), ни возможности для этого (темпы роста фирмы невелики). В данной стратегии есть опасность потери ниши из-за изменения потребностей.

Стратегия привлечения дополнительных ресурсов. Данная ситуация характеризуется нехваткой собственных средств фирмы (недостаточные темпы роста фирмы) для сохранения своего положения в быстро растущей нише. В таких условиях целесообразным является привлечение дополнительных ресурсов для обеспечения адекватного роста фирмы. Одним из распространенных вариантов такой стратегии является поглощение средней фирмы крупной компанией при сохранении относительной самостоятельности средней фирмы как автономного производственного подразделения и нишевой специализации.

Стратегия лидерства в нише. Данная стратегия возможна в двух случаях:

- фирма растет так же быстро, как и ниша, что позволяет ей превратиться в монопольную компанию и не допустить в нишу конкурентов;

- фирма должна иметь соответствующие финансовые ресурсы для поддержания своего ускоренного роста.

Стратегия выхода за рамки ниши. Эта стратегия эффективна, когда за счет ускоренных темпов роста средняя фирма имеет возможности начать деятельность за рамками непривлекательной ниши как крупная компания. При этом следует учитывать потерю «нишевого лица» и соответственно угрозу прямой конкуренции со стороны более сильных и крупных фирм.

Большое число мелких и средних фирм характерно для раздробленных (фрагментарных) отраслей.

Стратегии фирм в фрагментарных отраслях. Особенностью таких отраслей является то, что ни одна из фирм не играет существенной роли в объеме продаж, т. е. отсутствует явный лидер. Примером фрагментарных отраслей могут служить: хлебопекарное производство, гостиницы, рестораны, медицинские и аптечные учреждения, производство одежды и обуви и т. д. Основные признаки раздробленных отраслей:

- относительно низкие входные барьеры;
- отсутствие или слабая выраженность эффектов масштаба;
- незначительная величина спроса по масштабам крупных фирм;
- рассредоточение потребителей по регионам;
- высокая доля транспортных издержек в структуре затрат;
- географическая ограниченность рынка товара;
- высокая степень продуктовой дифференциации;
- значительные размеры и разнообразие спроса на товар.

Можно выделить *стратегические следствия*, определяемые особенностями раздробленной отрасли. Так, низкие входные барьеры, в основном связанные с относительно низкими первоначальными капиталовложениями и практическим отсутствием эффектов масштаба, делают отрасль легкодоступной для проникновения потенциальных конкурентов; отсюда — высокая интенсивность конкуренции и низкая норма прибыли. Угроза товаров-заменителей варьируется в зависимости от специфики отрасли от значительной (фармакология) до менее заметной (производство хлеба, соли). Рыночная сила поставщиков и потребителей значительна из-за небольшого размера отраслевых фирм. Высокие транспортные издержки ограничивают до экономически разумных пределов радиус действия фирм. Региональные производители имеют преимущества.

При выборе общих стратегий фирм, действующих в раздробленных отраслях, следует учитывать особенность стратегий развития средних и малых фирм, которые были рассмотрены в соответствующей главе. Для достижения конкурентных преимуществ возможно применение таких стратегий, как:

- разработка и использование стандартных товаров и услуг;
- увеличение потребительской стоимости посредством дифференциации товаров и услуг;
- концентрация на виде товара и/или типе потребителя;
- фокусирование усилий в рамках ограниченной географической территории.

Вышеперечисленные стратегии, которые можно рассматривать как производные от общих конкурентных стратегий, не являются взаимоисключающими. Например, выход на узкий географический регион возможен с одновременной ориентацией на низкие издержки или дифференциацию, если товар не является исключительно стандартизированным.

6.3. Стратегия на различных этапах жизненного цикла отрасли

Существенным фактором, определяющим выбор стратегии, является развитие рынка, связанное с технологическими, демографическими, социальными и другими изменениями в окружающей среде. Рынки находятся в постоянном движении, потому что меняется отраслевая структура, потенциальные конкуренты, товары-заменители, клиенты и поставщики, создавая давление или побуждая к переменам.

Это естественное развитие может быть представлено моделью жизненного цикла отрасли (ЖЦО), характеризующего эволюцию потенциального спроса во времени. В этом процессе выделяют: стадию зарождения (введения товара на рынок); экспоненциальную стадию (рост — замедленный рост); стационарную стадию (зрелость-насыщение); стадию упадка (закат-завершение). Полезность модели жизненного цикла заключается в том, что она вносит элемент динамики в представление о структуре отрасли.

При выборе стратегии, исходя из того, что характер спроса дифференцирован по времени, должны учитываться следующие основные *стратегические следствия жизненного цикла* (табл. 6.3):

Таблица 6.3
Стратегические следствия классического жизненного цикла

Фаза жизненного цикла	Структура издержек и прибыли	Стратегическая ориентация	Ключевые факторы успеха
Зарождение	- Высокие производственные издержки и маркетинговые расходы - Денежные потоки большие, отрицательные	- Агрессивное проникновение - Быстрое формирование первичного спроса - Сокращение длительности данной фазы жизненного цикла	- Формирование фирменной торговой марки (бренда) - Информирование покупателей о достоинствах нового товара - Патентная защита
Рост	- Снижение производственных издержек - Нулевые или малые денежные потоки положительные - Снижение отраслевой прибыльности - Денежные потоки положительные	- Увеличение рыночной доли в условиях расширяемого спроса - Интеграционный рост - Захват основной части рынка	- Формирование долгосрочных отношений с поставщиками и потребителями - Снижение цены по мере накопления опыта - Усовершенствование продукции
Зрелость	- Наивысшая рентабельность - Прибыли максимальные, но имеют тенденцию к снижению	- Сохранение и, по возможности, расширение доли рынка - Связанная и несвязанная диверсификация - Усилия на продление жизненного цикла	- Создание приверженности марке - Инновационная и маркетинговая дифференциация - Франчайзинг марки
Спад	Перспективы прибыли снижаются	- Специализация на остаточном рынке или в наиболее «здоровой» нише «Сбор урожая» - Сокращение деятельности - Исключение из производственной программы	- Рационализация ассортимента - Сокращение издержек - Оптимизированное распределение

- экономическая и конкурентная среда изменяется в каждой фазе жизненного цикла;
- структура издержек и прибыли, ключевые факторы успеха различны для каждой фазы жизненного цикла;
- для каждой фазы следует вновь определять приоритетную стратегическую цель;
- средства для достижения стратегической цели (тактика) должны быть адаптированы к каждой фазе жизненного цикла.

Модель жизненного цикла следует рассматривать не только как инструмент формулирования стратегии фирмы, но и как концептуальную базу для анализа сил, которые определяют привлекательность рынка и вызывают его эволюцию.

6.4. Стратегия фирм, занимающих различные рыночные позиции

Как уже было отмечено, при выборе менеджерами компании стратегии необходимо учитывать кроме рыночной ситуации конкурентную позицию фирмы, которая во многом определяется величиной ее рыночной доли. Рыночная позиция фирмы, в свою очередь, взаимосвязана со стратегической задачей. Стремится ли фирма действовать в рамках всего рынка (широкая область конкуренции) или занять рыночную нишу (узкая область конкуренции)?

Для описания вариантов действий компаний, связанных с достижением стратегической цели, часто используется военная терминология: «атака», «фронт», «оборона», «фланги», «маневр» и т. п.

Стратегии лидера. Фирма-лидер, как правило, хорошо известна, занимает доминирующую позицию, что признают и ее конкуренты, которые по отношению к лидеру выбирают свою линию поведения. Они могут попытаться атаковать лидера, повторять его действия, имитировать продукцию и технологию или уклониться от открытой борьбы, заняв рыночную нишу.

У лидера имеется достаточно широкий выбор стратегий, включающий наступательные и оборонительные действия, а в отдельных случаях — и сокращение.

Наступательная стратегия обычно применяется фирмами, стремящимися сохранить доминирующее положение на рынке («лучшая защита — нападение»). Можно выделить три типичные для лидеров наступательные стратегии:

- увеличение размеров базового рынка;
- увеличение доли рынка за счет максимально широкого использования эффекта опыта;
- высокие темпы инновационной деятельности.

В первом случае стратегия может использовать компоненты интенсивного роста. Фирма-лидер выигрывает больше всех, увеличивая размеры базового рынка воздействием на первичный спрос путем: привлечения новых пользователей продукции и определения новых возможностей ее использования; побуждения покупателей к более частому использованию товара и к большему разовому его использованию. Подобная стратегия успешна при наличии большого потенциала роста рынка, когда спрос еще расширяем, т. е. на начальных стадиях ЖЦО.

Вторая стратегия обычно выбирается в отраслях массового производства, когда конкурентное преимущество связано с более низкими издержками. Для реализации данной стратегии лидер должен обладать возможностями использования эффекта масштаба, значительными ресурсами и опытом.

Наступательная стратегия, ориентированная на высокие темпы инновационной деятельности, предполагает: модификацию выпускаемой продукции, разработку новых товаров и перспективных образцов, разработку и использование новейших технологий, в том числе радикального характера. Данный вариант стратегии характерен для фирм, действующих в высокотехнологичных и наукоемких отраслях, где нововведения — главный источник конкурентного преимущества.

При выборе наступательных стратегий, связанных с увеличением доли рынка, следует учитывать, что существует определенный предел, при котором дальнейший рост становится нецелесообразным, в том числе и по причине существования антимонопольного законодательства.

Оборонительная стратегия фирм-лидеров преследует прежде всего цель защитить завоеванные позиции, в частности свою долю рынка, путем создания высоких преград на наиболее вероятных направлениях атакующих действий со стороны наиболее опасных конкурентов. Данная стратегия часто выбирается фирмой-новатором, которая за счет преимущества «первопроходца» получает более высокие прибыли и обладает значительной долей рынка, что подтверждается данными многочисленных исследований. По данным Института стратегического планирования (PIMS), норма возврата инвестиций таких фирм в сред-

нем на 35% превышает аналогичные показатели компаний-преследователей, от которых и надо защищаться лидеру.

К разновидностям оборонительных стратегий можно отнести: позиционную оборону, защиту флангов, агрессивную оборону, контратаку и мобильную оборону.

Позиционная оборона подразумевает создание лидером средств защиты производимой продукции и/или используемой технологии. Слабость такого подхода заключается в статичности, т. е. пассивности защиты. Продукция фирмы, ее технология всегда уязвимы перед изменениями окружающей среды и рыночной конъюнктуры. Никакая рекламная кампания или ценовая политика как средство обороны не уберезет продукцию от неизбежного устаревания, обусловленного неумолимым логистическим законом жизненного цикла.

Защита флангов подразумевает использование ответных ударов после атаки противника. Такие действия должны препятствовать атакам конкурентов на наиболее уязвимых участках линии фронта путем создания лидером дополнительных защитных укреплений. Если перейти с военной терминологии на язык маркетинга, это может означать: выпуск более дешевой марочной продукции, если основную торговую марку конкуренты атакуют через цену; политику товарной гаммы, покрывающей все сегменты рынка, и т. п.

Агрессивная оборона, в отличие от предыдущей стратегии защиты флангов, предусматривает упреждающие защитные действия в виде нанесения превентивных ударов лидером по потенциальному конкуренту, предполагая его возможную атаку. Например, шведская компания *SKF*, лидер по производству стальных подшипников, узнав, что японские фирмы планируют поставки аналогичной продукции в Европу, упреждающе снизила цены на атакуемые позиции на 40%, тем самым сохранив свою долю рынка.

Следует учитывать, что нанесение массированных превентивных ударов связано с дополнительными издержками. Чтобы их избежать, иногда лидеры только дают понять потенциальным конкурентам о своих намерениях обороняться «до последней капли крови», и этого бывает достаточно для защиты своей позиции. Например, компания *Coca-Cola* заявила, что в случае выпуска группой ведущих европейских супермаркетов тонизирующего напитка на основе колы под собственной торговой маркой она на 20% снизит свои отпускные цены. Понимая серьезность намерений и мощь компании, «агрессоры» уклонились от конкурентной борьбы.

Контратака связана с ответным ударом лидера в самое уязвимое место атакующего конкурента. Чаще всего обороняющийся лидер отказывается от немедленных ответных действий и ждет удобного момента для контратаки. Например, *British Airlines* не торопила события, когда на ее самые прибыльные маршруты повела атаку другая британская авиакомпания, *Laker Airlines*. Она дождалась, когда курс американского доллара вырос относительно других валют. А так как конкурент взял кредит в американских долларах на освоение новых маршрутов, у него соответственно увеличился основной долг и процентные платежи. Именно в этот момент *British Airlines* резко снизила собственные цены за услуги, а после банкротства конкурента восстановила их до прежнего уровня.

Мобильная оборона в большей степени ориентирована на создание препятствий для конкурентов, использующих смежные технологии и пытающихся атаковать через воздействие на клиентов фирмы-лидера с целью их привлечения. В основе данной стратегии фирмы-лидера лежит: расширение или диверсификация рыночных усилий; перманентные инновации и технологические совершенствования, направленные на укрепление оборонительных позиций, в соответствии с основными потребностями покупателей.

Стратегия сокращения — это в большей степени вынужденное средство; она может применяться фирмами-лидерами в тех случаях, когда целесообразнее отказаться от наступательных и оборонительных действий в отношении тех товаров и услуг, которые не обладают явным преимуществом, и сконцентрироваться на продукции, доминирующей на рынке. Например, так поступила компания *General Electric*, прекратив выпуск товаров, которые не сумели занять лидирующие позиции, и направив усилия на поддержание успешных торговых марок.

Фирма-лидер в рамках рассматриваемой стратегии может пойти на сокращение доли рынка, чтобы избежать обвинений в монополизме или квазимонополизме. Такие проблемы возникли у компании *Microsoft*. Один из вариантов — это снижение уровня спроса в некоторых сегментах за счет повышения цены, сокращения предлагаемых услуг, рекламы и стимулирования спроса. Альтернативой является стратегия диверсификации на новые рынки, где фирма не занимает доминирующего положения.

Дополнительной мотивацией к сокращению лидером своей деятельности может стать сильное давление со стороны обществ защиты прав потребителей (консюмеризм), которые охотно выбирают в каче-

стве объекта доминирующие фирмы, такие как *Nestlé* в Швейцарии, *Fiat* в Италии.

Стратегии фирм — претендентов на лидерство. Претендентами на лидерство называют компании, не удовлетворенные своим положением на рынке и ставящие перед собой цель занять место лидера. В отраслях с ярко выраженными эффектами масштаба это возможно только с увеличением доли рынка посредством снижения издержек. Это дает мало шансов на успех малым фирмам.

В отраслях с незначительными эффектами масштаба, где прибыльность слабо коррелирует с размерами фирмы, претенденту можно прибегнуть к целому ряду стратегий, ориентированных на создание конкурентных преимуществ. Агрессивные стратегии, используя военную терминологию, предполагают фронтальную или фланговую атаку на лидера.

Фронтальная атака заключается в использовании претендентом против фирмы-лидера комплексных действий на многих направлениях, включая: инновационные инициативы, обновление товара, агрессивную коммуникационную политику, ценовое давление и т. п. Ключевым фактором успеха при фронтальной атаке является значительное превосходство атакующего в ресурсах. В военной стратегии это соотношение обычно определяется трехкратным превосходством. Например, фирма *IBM* в 1981 г. атаковала доминировавшие на компьютерном рынке фирмы *Apple*, *Commodore* и *Tandy*, приступив к выпуску своих персональных компьютеров. Спустя два года *IBM* стала лидером. Успех определило ее существенное превосходство над конкурентами в используемых средствах, в частности в рекламе.

Несмотря на отдельные успехи, статистикой установлено, что, как правило, реализация такой стратегии «атаки в лоб» заканчивается неудачей. Фронтальное наступление оправдано только в том случае, если лидер серьезно ослаблен и не имеет достаточных для контрудара ресурсов.

Фланговая атака предусматривает нападение на слабо защищенные стратегические позиции лидера. Это может быть регион или сбытовая сеть, где доминирующая фирма слабо представлена, или сегмент рынка, для которого продукция лидера не вполне адаптирована.

Классическая агрессивная стратегия претендента на лидерство — это ценовая война, т. е. предложение рынку аналогичного товара, но по существенно более низкой цене. Именно так действовали многочисленные японские фирмы на рынках электроники и автомобилей.

Ценовая атака может быть достаточно эффективным средством нападения для претендента, который несет значительно меньшие потери относительно лидера, принявшего ценовую конкуренцию. Например, большие убытки понесли крупные металлургические фирмы Европы в результате снижения цен, предложенного итальянскими сталелитейными мини-заводами *Bresciani*.

Фланговые, или не прямые, атаки могут принимать и другие формы, такие как:

- переход к производству принципиально новых изделий или существенный скачок в технологии;
- освоение новых рынков;
- расширение зоны действий за счет диверсификации производства;
- выявление глубинных потребностей покупателей;
- проведение специальных мероприятий по стимулированию продаж;
- повышение активности в странах, где не замечено присутствие фирмы-лидера.

Существенным при выборе претендентом стратегии является стадия жизненного цикла отрасли. Атаковать лидера проще всего на начальной стадии жизненного цикла, когда фирма-новатор еще не способна противостоять решительным действиям конкурента в основном из-за недостатка ресурсов, отвлеченных на проведение НИОКР и выведение товара на рынок. Успех может быть связан и с особенностью ранней стадии развития рынка, когда лидеру удается освоить лишь сравнительно небольшую его часть. Используя это обстоятельство, претендент на лидерство ориентируется не на клиентов фирмы-новатора, а на «спящий рынок», привлекая потенциальных покупателей и концентрируясь на новых сегментах рынка. Узкоспециализированный инновационный сегмент может создать плацдарм для захвата новых крупных рыночных сегментов.

На стадии зрелости рынка стратегическая цель претендента на лидерство должна в основном заключаться в атакующих действиях на активном рынке по привлечению покупателей фирмы-лидера. Такой стратегией является предложение новых модификаций товара, что связано с приданием товару новых качеств, обеспечивающих превосходство над продукцией лидеров рынка. Эта стратегия продуктовой дифференциации была достаточно подробно рассмотрена в разделе 5.4.

Завершая обзор агрессивных стратегий фирм-претендентов, следует подчеркнуть существование риска, который заключается в том, что, уделяя слишком много внимания борьбе с лидером, можно потерять из виду цель удовлетворения потребностей покупателей.

Стратегии фирм, следующих за лидером. Данные стратегии подразумевают выбор последователем адаптивного поведения по отношению к фирме-лидеру, которое не вызывает отпора с ее стороны. Такие фирмы преследуют цель «мирного существования» и осознанного раздела рынка, их устраивает получаемая прибыль, они воздерживаются от инициативных стратегических шагов и попыток переманить клиентов у лидера. Подобное поведение характерно на рынках в стадии зрелости, когда первичный спрос стал нерасширяемым, а также в ситуациях недифференцированной олигополии.

Адаптивная реакция последователей не означает их пассивного рыночного поведения. Если в отрасли экономия на масштабах или эффект кривой опыта невелики, последователи, не нарушая сферы влияния лидера, могут придерживаться стратегии фокусирования, базирующейся на дифференциации с ориентацией на высокое качество товара, а также стратегии характерного имиджа.

Стратегия характерного имиджа основана на специфических приемах, позволяющих выделить фирму среди конкурентов. Например, создание репутации фирмы, предлагающей товар по самым низким ценам или оригинальные формы продвижения продукции; обеспечивающей безупречный сервис, превосходное послепродажное обслуживание, уникальные свойства товара и т. п.

Стратегии фирм со слабой конкурентной позицией. В научных работах по исследованию стратегий развития фирм, имеющих малую долю рынка, было установлено, что на медленно растущих или насыщенных рынках, что характерно для большинства отраслей, эффективно действуют фирмы, которые:

- концентрируют усилия на одном или нескольких рыночных сегментах, а не на рынке в целом;
- фокусируются на рыночных сегментах, на которых можно лучше реализовать свою специфическую компетенцию или избежать прямого столкновения с доминирующими фирмами;
- улучшают технологии с целью снижения издержек;
- концентрируют внимание на прибыли, а не на увеличении объема продаж или доле рынка;
- стремятся к специализации, а не к диверсификации.

6.5. Портфельные методы и модели выбора стратегии

Общие принципы портфельного метода. Широкое применение в стратегическом менеджменте нашли портфельные методы анализа. В основном они применяются для анализа делового портфеля диверсифицированной фирмы, которая при таком подходе рассматривается как совокупность стратегических бизнес-единиц, входящих в ее структуру.

Анализ делового портфеля диверсифицированной фирмы дает наглядное представление о том, что отдельные части бизнеса взаимосвязаны и что портфель как целое существенно отличается от простой суммы его частей.

Основная цель портфельного метода — сформулировать для каждой СБЕ, которые различаются потенциалом развития и получаемой прибылью, свою особую стратегию и распределить между ними ресурсы фирмы. Структура рынка, клиенты и отношения с ними, потенциал рынка, отношения конкуренции, а также изменения внешней среды слишком различны для большинства направлений деятельности фирмы, чтобы разрабатывать для них одинаковые стратегии.

Матрица хозяйственного портфеля представляет собой двумерную модель — таблицу, в которой сопоставляются стратегические позиции каждой СБЕ диверсифицированной фирмы. Она может быть построена на основе любой пары таких показателей, как: темп роста спроса; относительная доля рынка; долгосрочная привлекательность отрасли; конкурентная позиция фирмы; стадия жизненного цикла отрасли или данного продукта; стратегические соответствия между различными СБЕ фирмы.

В рамках портфельного метода необходимо предпринять следующие шаги:

- установить иерархию уровней анализа, начиная с нижнего уровня — отдельных продуктов, и заканчивая верхним — уровнем СБЕ;
- выделить показатели позиционирования, которые будут использоваться в матричном анализе;
- определить параметры матрицы, чтобы внести ясность в отношении исходной информации и выбора переменных, по которым проводится анализ портфеля;
- создать и проанализировать базу данных по разнообразным критериям привлекательности рынка, конкурентной позиции фирмы и другим показателям, используемым в конкретном матричном методе;

- построить матрицу делового портфеля фирмы, дающую представление о текущем (фактический портфель) и перспективном (целевой портфель) его состоянии;
- проанализировать портфель в динамическом режиме, прослеживая развитие каждой бизнес-единицы во времени;
- принять решение относительно стратегии развития каждой бизнес-единицы и распределения между ними ресурсов фирмы с целью создания гармоничного портфеля.

При практическом использовании матриц как аналитического инструмента портфельного менеджмента любой бизнес можно поместить в матрицу в виде круга, размер которого пропорционален объему продаж данной СБЕ.

Матрица «темпа роста — доля рынка», разработанная Бостонской консалтинговой группой (БКГ) в 1972 г., является классической портфельной моделью и, вероятно, самым распространенным методом анализа СБЕ диверсифицированных фирм.

В матрице БКГ используются два критерия: *темпа роста рынка* в качестве индикатора привлекательности (откладывается по вертикальной оси); *относительная доля рынка* в качестве индикатора конкурентной позиции (откладывается по горизонтальной оси). Матрица состоит из четырех квадрантов, образованных линиями раздела вертикальной и горизонтальной оси. Каждый из этих квадрантов описывает существенно отличающуюся от других ситуацию, требующую отдельного подхода с точки зрения инвестирования и выработки стратегии для отдельных СБЕ (рис. 6.4).

Разделение темпа роста рынка на высокий и низкий может производиться произвольно. Часто используются варианты деления с учетом темпа роста базового рынка выше или ниже, чем в целом по экономике, а также темпа роста на уровне 10% в год.

Соответственно СБЕ, действующие в быстро растущих отраслях, попадают в квадранты с высокими темпами роста. В свою очередь, СБЕ в медленно растущих отраслях попадают в квадранты с низкими темпами роста. Считается, что быстрорастущие рынки являются более привлекательными, так как СБЕ имеют возможность добиться увеличения своей доли на них без особых усилий. В то же время присутствие на растущем рынке означает повышенную потребность в средствах финансирования роста. И наоборот, СБЕ на рынке с низким темпом роста или отсутствием такового не нуждаются в дополнительном инвестировании своей деятельности.

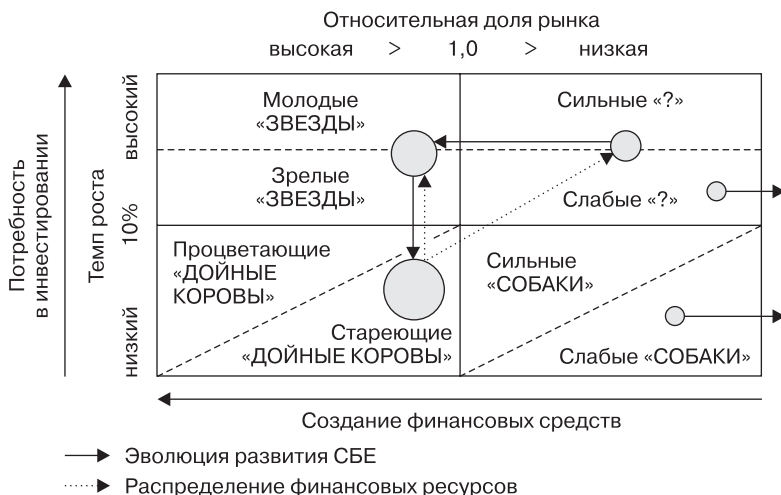


Рис. 6.4. Матрица «темпа роста — доля рынка»

Относительной долей рынка считается отношение доли рынка СБЕ фирмы к доле рынка основного конкурента, которое может быть выражено коэффициентом доли рынка (КДР):

$$\text{КДР} = \frac{\text{доля рынка СБЕ}}{\text{доля рынка основного конкурента}}.$$

Возможны следующие варианты.

1. КДР = 1,0 — граница раздела оси «доля рынка». Это означает равенство рыночных долей СБЕ фирмы и основного конкурента.
2. КДР > 1,0 — высокая относительная доля рынка СБЕ фирмы, что означает преимущество по издержкам над конкурентами, обусловленное эффектом опыта и экономией на масштабах производства.
3. КДР < 1,0 — низкая относительная доля рынка СБЕ фирмы; характеризует слабую конкурентную позицию, которая определяется более высокими, чем у конкурентов, издержками.

Например, если СБЕ фирмы принадлежит 15% рынка, а основной конкурент владеет долей 30%, относительная доля СБЕ составит 0,5. Для конкурента соответствующая доля равна 2, что означает его двукратное превосходство.

Между долей рынка и уровнем прибыльности фирмы существует связь, что подтверждено многими исследованиями. Наиболее известным из них является PIMS-исследование, в ходе которого были про-

анализированы свыше 3000 СБЕ более 450 компаний. Оно показало, что разница в 1% доли рынка соответствует разнице в показателях нормы возврата инвестиций до вычета налогов примерно в 5%.

Исходя из вышесказанного, можно выделить следующие стратегические следствия, лежащие в основе рассматриваемого метода.

- *Финансовые потребности обычно определяются степенью зрелости базового рынка.* Таким образом, инвестиционные потребности СБЕ на растущих рынках намного выше, чем у СБЕ, действующих на рынках со стабильным или уменьшающимся спросом.
- *Денежные потоки* тем выше, чем больше относительная доля рынка конкретной СБЕ.

В табл. 6.4 приведены характеристики различных СБЕ в соответствии с их положением в матрице «рост—доля», их финансовая роль в составе хозяйственного портфеля фирмы, а также возможные направления дальнейшего развития.

При динамическом анализе портфеля можно проследить эволюцию СБЕ фирмы во времени. Успешное развитие, связанное с эффективными действиями по управлению хозяйственным портфелем фирмы, определяется следующей последовательностью развития конкретной СБЕ (см. рис. 6.4): «*Знак вопроса*» (вход на перспективный рынок) — «*Звезда*» (результат агрессивной стратегии увеличения доли рынка, связанной с достижением внутреннего конкурентного преимущества) — «*Дойная корова*» (результат стабилизации рынка и стратегии удержания лидерства по издержкам).

Неудачное развитие возможно в случаях, когда «*Звезда*» утрачивает позицию лидера вследствие потери конкурентного преимущества и становится «*Знаком вопроса*», а по мере замедления роста рынка превращается в «*Собаку*».

Анализ *фактического портфеля* позволяет также оценить степень его сбалансированности. Возможны следующие варианты.

1. *Гармоничный портфель.* В состав такого портфеля входят СБЕ, способные приносить краткосрочную прибыль и быть источниками финансовых средств, а также СБЕ, способные обеспечить долгосрочные интересы диверсифицированной фирмы. Таким образом, в портфеле поддерживается равновесие между СБЕ, приносящими доходы, и СБЕ, требующими инвестиций.
2. *Портфель с избытком СБЕ на рынках с низкими темпами роста.* Несмотря на положительные текущие финансовые результаты, отсутствует потенциал роста фирмы, что делает ее весьма уязвимой в будущем.

Таблица 6.4
Позиционирование стратегических бизнес-единиц

Характеристика групп СБЕ	Финансовые потребности и финансовые потоки	Стратегические альтернативы
«Знаки вопроса» Высокие темпы роста делают СБЕ привлекательными с отраслевой точки зрения, но низкая относительная доля рынка делает проблематичным успешную конкуренцию с более эффективно действующими соперниками. <i>Сильные «Знаки вопроса»</i> — с высоким потенциалом роста. <i>Слабые «Знаки вопроса»</i> — не имеют шансов догнать лидеров по кривой опыта, зачастую являются обузой для диверсифицированной фирмы	• Высокая потребность в финансовых средствах, необходимая для обеспечения роста, адекватного росту рынка, превышающая размер доходов. • Большой отрицательный денежный поток	1. <i>Агрессивная стратегия инвестирования</i>, направленная на усиление рыночной позиции в надежде вырастить «Звезду» из сильных «Знаков вопроса». Здесь успех предопределяется следующими условиями: • какие средства может позволить фирма инвестировать в данную СБЕ; • обладает ли СБЕ потенциалом, достаточным для атаки фирмы-лидера; • насколько сильна будет реакция конкурентов на брошенный вызов. 2. Свертывание, если расходы на расширение деятельности, связанные с увеличением доли рынка, превышают потенциальную отдачу от вложений и соответственно значительно увеличивают финансовый риск. Эта альтернатива характерна для слабых «Знаков вопроса»

Окончание табл. 6.4

Характеристика групп СБЕ	Финансовые потребности и финансовые потоки	Стратегические альтернативы
«Звезды» Это лидеры, имеющие сильные конкурентные позиции на быстрорастущем рынке. По потребностям в инвестициях различают: • <i>молодые «Звезды»</i>; • <i>зрелые «Звезды»</i>	Требуют значительных средств для поддержания роста и сохранения доминирующей рыночной позиции. <i>Молодые «Звезды»</i> нуждаются в финансовой поддержке сверх тех средств, которые они зарабатывают сами. <i>Зрелые «Звезды»</i> в основном могут покрывать свои инвестиционные потребности за счет поступлений от собственной деятельности. Небольшой положительный или отрицательный денежный поток	1. Сохранение и укрепление лидирующей позиции и по мере стабилизации рынка превращение зрелых «Звезд» в «Дойных коров». 2. Поддержание ускоренного роста молодых «Звезд» путем дополнительного инвестирования
«Дойные коровы» СБЕ, имеющие высокую долю на медленно растущем базовом рынке. Хотя «дойные коровы» и менее привлекательны с точки зрения роста, они обеспечивают дополнительный приток денежных средств. <i>Прюветствующие «Дойные коровы»</i> — основной источник финансовых ресурсов диверсифицированной фирмы.	• Не нуждаются в особых инвестициях, т. е. потребность в финансовых ресурсах невысока. • Большой положительный денежный поток. • Текущая деятельность дает средств больше, чем необходимо для сохранения лидирующих позиций на рынке и капитальных реинвестиций	1. Укрепление и защита рыночных позиций, пока «Дойные коровы» способны приносить дополнительные средства, которые будут направляться для развития перспективных СБЕ («Звезды», «Знаки вопроса»). 2. Поддержание процветающих «Дойных коров», чтобы как можно дольше использовать их возможности в генерировании финансовых потоков.

<i>Стареющие «Дойные коровы»</i> — кандидаты на постепенный уход с рынка по мере его стагнации		3. «Снятие урожая» и постепенное сокращение — приоритетная стратегия для стареющих «Дойных коров»
«Собаки» СБЕ, имеющие небольшую относительную долю рынка на медленно растущих рынках. <i>Сильные «Собаки»</i> — пока вносят вклад в деятельность диверсифицированной фирмы в целом. <i>Слабые «Собаки»</i> — связывают активы фирмы, пожирают ресурсы организации и зачастую являются «мертвым грузом» в портфеле фирмы	• В основном нуждаются в дополнительных инвестициях для удержания рыночных позиций. • Небольшой положительный или отрицательный денежный поток. • Сильные «Собаки» могут обеспечить достаточный приток средств и приемлемый средний уровень прибыльности. • Слабые «Собаки», как правило, убыточные	1. Сохранять в составе портфеля сильных «Собак». 2. Для слабых «Собак», за исключением особых случаев, в порядке приоритетности рекомендуется: • <i>«сбор урожая»</i>; • <i>сокращение</i>; • <i>ликвидация</i>

3. *Портфель с преобладанием СБЕ на перспективных рынках.* Фирмы с таким портфелем испытывают финансовые трудности, связанные с недостатком средств для сохранения своей доли рынка и дальнейшего развития СБЕ. Даже при наличии хороших перспектив данная ситуация может привести к потере независимости фирмы, которая рискует завязнуть в долгах или может быть поглощена сильным конкурентом.

Построение фактического портфеля является началом стратегического планирования. Исходя из этой позиции, должны строиться *целевые портфели*. Как уже было отмечено ранее, необходимо представлять развитие каждого СБЕ во времени и таким образом, с учетом прошлых тенденций и прогнозирования их развития, планировать будущую позицию каждой бизнес-единицы в составе целевого портфеля диверсифицированной фирмы.

Достоинства матрицы БКГ прежде всего связаны с ее наглядностью и простотой применения. Данный портфельный метод обеспечивает наглядный и выразительный синтез деятельности диверсифицированной фирмы, что упрощает коммуникацию. Использование объективных индикаторов привлекательности рынка и конкурентной позиции снижает риск субъективизма. Продолжая рассматривать преимущества, также следует выделить то, что матрица «рост—доля» дает возможность:

- оценить баланс хозяйственного портфеля фирмы;
- определить границы стратегического плана;
- наметить четкие задачи (характер стратегии развития) для каждой СБЕ, соответствующие их положению в портфеле;
- установить взаимосвязь между стратегическим позиционированием и финансовыми показателями;
- выделить приоритеты распределения ресурсов.

Однако имеются определенные ограничения, снижающие практическую применимость матрицы БКГ. Ее главные недостатки состоят в следующем.

- Оценка привлекательности рынка только по показателю темпа роста, а конкурентной позиции — по относительной доли рынка является сильно упрощенной и справедлива только при стабильных условиях.
- Использование допущения о зависимости между относительной долей рынка и потенциалом рентабельности делает данную ме-

тодику строго применимой лишь при наличии эффектов опыта, т. е. в отраслях с массовым производством.

- Методика исходит из понятия «*внутреннего конкурентного преимущества*» и не учитывает ориентацию на создание «*внешнего конкурентного преимущества*», которое может быть получено благодаря успешной дифференциации. С этой точки зрения «Собаки» могут быть вполне рентабельными.
- Могут возникнуть проблемы измерений. По отношению к каким конкурентам измерять долю рынка? Как определить темп роста рынка: экстраполяционно или на основе прогнозирования?
- Не учитываются стратегические соответствия между отдельными видами бизнеса, т. е. предполагается, что СБЕ фирмы полностью автономны.
- Выводы, сделанные на основании анализа портфеля, неконкретны и дают только общую стратегическую ориентацию, требующую уточнений.

Матрица «привлекательность рынка — конкурентная позиция».

Для преодоления ограничений матрицы БКГ «рост—доля» были разработаны альтернативные подходы; наиболее известной является модель «привлекательность рынка — конкурентная позиция», созданная консалтинговой фирмой *McKinsey* и впервые примененная для анализа собственного хозяйственного портфеля компанией *General Electric*.

В отличие от матрицы БКГ рассматриваемый портфельный метод применим: во всех фазах жизненного цикла отрасли и технологии; при различных условиях конкуренции; в относительно нестабильных условиях окружающей среды.

Модель *McKinsey* описывает привлекательность рынка и конкурентоспособность бизнес-единиц фирмы с помощью матрицы формата 3×3 , выделяя по каждому измерению три уровня (низкий, средний, высокий), что дает девять комбинаций (рис. 6.5).

Для оценки потенциала привлекательности рынка и конкурентной позиции СБЕ фирмы принимаются во внимание не единичные показатели, а целый набор факторов, специфических для конкретной отрасли и фирмы.

При количественной оценке долгосрочных показателей, которая обычно проводится экспертными методами, определяется степень важности показателей введением весовых коэффициентов. При этом следует учитывать, что критерии привлекательности и конкурентной позиции, а также весовые коэффициенты отличны для каждой отрасли

		Конкурентная позиция		
		слабая	средняя	сильная
Привлекательность рынка	высокая	1	2 	3
	средняя	4	5	6
	низкая	7	8	9

Рис. 6.5. Многокритериальная матрица

и сферы бизнеса. Конечные оценки привлекательности и конкурентоспособности рассчитываются как сумма произведений оценок по каждому показателю с учетом весовых коэффициентов значимости. Примеры в табл. 6.5 и 6.6 демонстрируют возможный вариант оценки рыночной привлекательности и конкурентной позиции бизнес-единицы гипотетической фирмы.

Таблица 6.5
Пример оценки привлекательности

Критерии привлекательности	Значимость фактора (1–3) ¹	Оценка фактора ²					Результат	Оценка
		1	2	3	4	5		
1. Рост и размер рынка	3				×		3 × 4	12
2. Качество рынка	2			×			2 × 3	6
3. Конкурентная ситуация	2					×	2 × 5	10
4. Ситуация, связанная с внешней средой	1		×				1 × 2	2
Итого	8						30 : 8 = 3,75	30

¹ Шкала весовых коэффициентов: 3 — очень важно, 2 — важно, 1 — менее важно.

² Шкала оценки факторов: 5 — очень хорошо, 4 — хорошо, 3 — удовлетворительно, 2 — плохо, 1 — очень плохо.

Таблица 6.6
Пример оценки конкурентной позиции

Критерии конкурентной позиции	Значимость фактора (1–3)	Оценка фактора					Результат	Оценка
		1	2	3	4	5		
1. Относительная позиция на рынке	3	×					3×1	3
2. Потенциал маркетинга	2			×			2×3	6
3. Потенциал производства	3		×				3×2	6
4. Человеческие ресурсы	1		×				1×2	2
5. Организационная культура	1	×					1×1	1
Итог	10						$18 : 10 = 1,8$	18

Оценки рыночной привлекательности и конкурентной позиции СБЕ определяют ее размещение в одном из девяти квадрантов матрицы. Размер круга отражает размер рынка, а сектор внутри круга показывает долю СБЕ фирмы на этом рынке.

Анализ матрицы «привлекательность—конкурентоспособность» дает возможность диверсифицированной фирме принимать взвешенные решения относительно стратегии развития и инвестиционных приоритетов для каждого вида бизнеса. Здесь стратегический выбор основывается на оценке отдачи инвестиций, что является показателем долгосрочного планирования, в отличие от матрицы БКГ, где выбор связан с денежными потоками, являющимися показателями краткосрочного планирования.

В матрице выделяются три характерные области, которые можно соотнести с характером принимаемых стратегических решений: наступательный, оборонительный, отступательный.

Стратегия наступления предполагает, что наиболее приоритетными для инвестирования и роста являются те сферы бизнеса фирмы, где она имеет благоприятные позиции на привлекательных в долгосрочном периоде рынках (рис. 6.5, квадранты 2, 3 и 6).

Оборонительная стратегия применима для СБЕ фирмы, расположенных по диагонали матрицы (рис. 6.5, квадранты 1, 5 и 9). Здесь

возможна ориентация на стабильные реинвестиции для защиты и сохранения бизнес-единицами своих позиций.

Стратегия отступления связана с областью, в которой нужно получить максимально возможную прибыль, после чего ее следует покинуть. «Сбор урожая» или сокращение рекомендуются для СБЕ фирмы, имеющих неблагоприятные конкурентные позиции на малоперспективных рынках (рис. 6.5, квадранты 4, 7 и 8).

При конкретизации цели выбора стратегии развития бизнес-единиц в части принятия решений о финансировании конкретных СБЕ предлагаются следующие альтернативные варианты:

- инвестировать, чтобы *удержать занятую позицию* и следовать за эволюцией рынка;
- инвестировать с целью *улучшения занимаемой позиции*, смещаясь по матрице вправо, в сторону повышения конкурентоспособности;
- инвестировать, чтобы *восстановить утраченную позицию*. Это трудно осуществимо, если привлекательность рынка средняя или слабая;
- снизить уровень инвестиций с намерением «собрать урожай»;
- деинвестировать и уйти с рынка с низкой привлекательностью, где фирма не в состоянии добиться надежного конкурентного преимущества.

Подводя предварительные итоги, следует отметить достоинства и недостатки рассматриваемого метода. Положительными сторонами можно считать следующие:

- анализ и выбор стратегических направлений выполним при более широком спектре условий. Это связано с использованием большого числа значимых показателей привлекательности и конкурентной позиции, а также введением промежуточных позиций в матрице, что, в свою очередь, приводит к более точным выводам;
- метод более гибкий, так как индикаторы выбираются исходя из конкретной ситуации;
- шире область применения, поскольку метод не исходит из каких-то частных предположений.

Тем не менее существуют определенные ограничения по применению данного метода. Выделим наиболее важные из них:

- процедура анализа и оценки становится более сложной, требующей больших временных и материальных затрат;
- возрастает уровень субъективизма, который проявляется при выборе показателей и весовых коэффициентов, а особенно при установлении значений по каждому критерию привлекательности и конкурентной позиции;
- отсутствует логическая связь между показателями конкурентоспособности и финансовыми потоками;
- применение интегральных средних оценок — не всегда оптимальный метод оценки привлекательности и конкурентоспособности;
- метод основывается на выборе стратегической позиции в будущем с учетом его предсказания с достаточной точностью, что невозможно в условиях высокого уровня нестабильности внешней среды;
- неоднозначность полученных результатов; итоговые рекомендации, как и в случае матрицы БКГ, носят общий характер и требуют уточнения.

Матрица «Shell–DPM». Матрица «*Shell–DPM*» — одна из комбинированных портфельных моделей, схожая с матрицей «*General Electric — McKinsey*» по формату и многокритериальности показателей привлекательности и конкурентоспособности. Рассматриваемую матрицу называют «матрицей направленной политики», в ней сделан еще больший упор на количественные показатели бизнеса. Как аналитический инструмент портфельного менеджмента модель «*Shell–DPM*» предлагает при принятии стратегических решений ориентироваться одновременно на потоки денежной наличности, как в случае матрицы БКГ, и на оценку отдачи инвестиций, как в случае матрицы «*General Electric — McKinsey*».

Основная идея этого метода связана с тем, что общая стратегия развития фирмы должна обеспечивать поддержание баланса между денежным излишком и его дефицитом. Таким образом, при принятии стратегических решений следует ориентироваться на перераспределении определенных финансовых потоков из бизнес-областей, порождающих денежную массу, в бизнес-области с высоким потенциалом отдачи инвестиций в будущем.

Компания *Shell*, используя данную модель, дает стратегические рекомендации для каждой из девяти возможных позиций бизнес-единиц диверсифицированной фирмы в матрице (рис. 6.6).

		Конкурентная позиция		
		слабая	средняя	сильная
Привлекательность	высокая	<i>Стратегия «все или ничего»</i> Удвоить объем производства или свернуть бизнес	<i>Стратегия «бросающего вызов»</i> Усиление конкурентных преимуществ путем инвестирования	<i>Стратегия лидера</i> Расширение и укрепление достигнутых позиций
	средняя	<i>Стратегия постепенного свертывания</i> Переключение ресурсов на другие направления	<i>Стратегия осторожного развития</i>	<i>Стратегия роста</i> Дополнительное инвестирование в соответствии с расширением рынка
	низкая	<i>Стратегия свертывания</i> Быстрое избавление от еще ликвидных активов	<i>Стратегия постепенного свертывания</i> Переключение ресурсов на другие направления	<i>Стратегия генерации финансовых средств</i> Без reinvestирования в собственное развитие

Рис. 6.6. Матрица «Shell–DPM»

Рассматриваемый метод выбора стратегии ограничен рамками ряда очень капиталоемких отраслей промышленности, таких как химическая, нефтеперерабатывающая, металлургическая.

Матрица жизненного цикла. Матрицы, описанные ранее, в большей степени предназначены для оптимизации деятельности диверсифицированной фирмы в ближайшей перспективе. В современных условиях, когда жизненные циклы укорачиваются, внешняя среда дестабилизируется, рост не всегда сопровождается рентабельностью, а высокие темпы роста в ближайшем периоде не гарантируют дальнейшего роста, следует дополнять анализ стратегических позиций продуманным соотношением между набором бизнес-единиц в краткосрочной и длительной перспективе. В этом случае акцент переносится с оптимизации краткосрочных результатов деятельности фирмы на создание конкурентной позиции фирмы, чтобы обеспечить равновесие между краткосрочной и долгосрочной рентабельностью.

На рис. 6.7 представлены возможные варианты наборов бизнес-единиц различных фирм. Очевидно, что у фирмы X краткосрочные перспективы роста и рентабельности выглядят гораздо привлекательнее, чем у фирмы Y. В то же время сбалансированный с точки зрения фаз

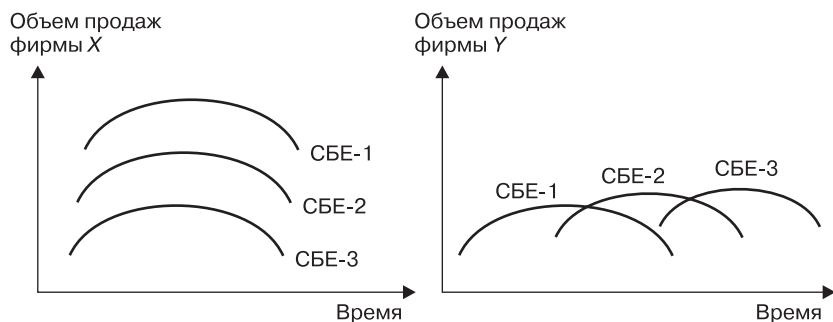


Рис. 6.7. Сопоставление двух наборов бизнес-единиц

жизненного цикла набор бизнес-единиц делает фирму *Y* более перспективной в долгосрочном периоде, тогда как фирму *X* в длительной перспективе ожидает серьезный кризис.

Удобным инструментом для уравнивания близких и далеких перспектив может служить *матрица жизненных циклов*, имеющая размерность 5×5 (рис. 6.8), которая должна иметь два идентичных блока — краткосрочный и долгосрочный.

Каждая бизнес-единица вписывается в один из квадрантов матрицы, обозначающий соответственно фазу его жизненного цикла в краткосрочном и долгосрочном периоде и ожидаемую конкурентную позицию. Обозначение бизнес-единицы в матрице аналогично ранее рассмотренным портфельным методам: это круг, диаметр которого соответствует размерам рынка, а сегмент показывает долю фирмы на этом рынке. В приведенном примере на рис. 6.7 фирме *X* с целью долгосрочного развития следует дополнить набор другими бизнес-единицами в фазах зарождения и роста. Фирма *Y* имеет более сбалансированный набор СБЕ.

Для решения задачи поэтапного балансирования позиции фирмы в различных фазах жизненных циклов И. Ансофф предложил следующую последовательность шагов.

1. Распределить СБЕ между соответствующими квадрантами краткосрочного и долгосрочного блоков матрицы, для чего необходимо на основе стратегического анализа иметь следующие данные:
 - ◆ фаза жизненного цикла рынка;
 - ◆ будущая конкурентная позиция;
 - ◆ масштабы рынка (размер круга);

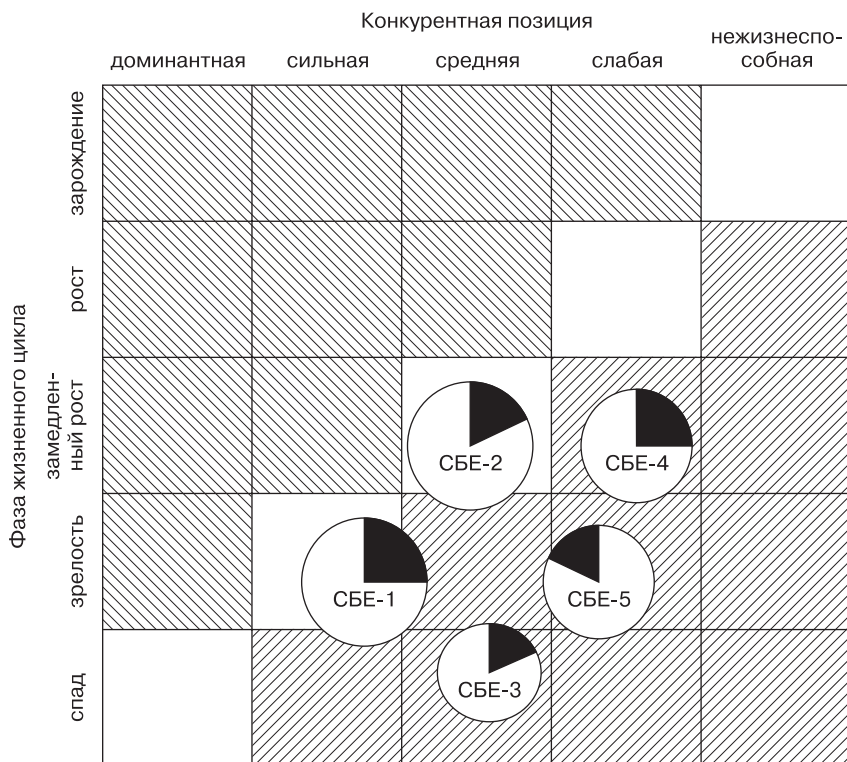


Рис. 6.8. Матрица жизненного цикла портфеля гипотетической фирмы

- ◆ доля СБЕ фирмы на рынке (сегмент круга) и объем продаж;
 - ◆ прибыли конкретной СБЕ, которые фирма рассчитывает получить на данном рынке;
 - ◆ инвестиции, планируемые в настоящее время для данной фазы жизненного цикла.
2. Определить средние объемы продаж и средние прибыли фирмы в ближайшей и длительной перспективе.
 3. Установить контрольные показатели объемов продаж и прибылей как на ближайшую, так и на длительную перспективу. Здесь в основном контрольные цифры определяются наличием инвестиционных ресурсов для компенсации разницы между ожидаемыми итогами и контрольными показателями.

4. Распределить вклады различных СБЕ в достижение контрольных показателей по фазам жизненных циклов.
5. Определить, как планируемые в настоящее время инвестиции должны «накладываться» на соответствующие фазы жизненного цикла.
6. Распределить объемы инвестиций, которые необходимы в каждой фазе для обеспечения результатов, предусматриваемых предыдущими действиями.
7. Проверить обеспеченность ресурсами. Для этого инвестиции сравниваются с расчетной величиной ресурсов, доступных для стратегических капиталовложений.
8. Принять решения об изменениях, которые нужно предпринять в хозяйственном портфеле фирмы. Предполагается свертывание и/или сокращение одних СБЕ, расширение других, а также определение контрольных цифр масштабов и рентабельности для новых СБЕ, которые предполагается освоить в соответствующих фазах их жизненных циклов.

Следует исходить из того, что далеко не все дополнения придется делать в фазах зарождения и роста. Фирма, уже вложившая очень крупные средства в фазе зарождения, может испытывать потребность в дополнительных ресурсах для фазы зрелости при условии низкого уровня риска, что обеспечит ей прочную базу для притока денежной выручки.

Несмотря на очевидные достоинства рассматриваемого метода как аналитического инструмента стратегического выбора диверсифицированной фирмы, его использование сопряжено с рядом проблем. Анализ жизненных циклов базируется на оценках вероятных для фирмы тенденций, что не всегда оправдано из-за проблем, связанных с нестабильностью внешней среды. В последние годы мы стали свидетелями технологических прорывов, политических событий, изменений в структуре рынков и в поведении потребителей, которые привели к нарушению стратегически важных закономерностей развития. Опасно полагаться на одни лишь вероятные тенденции, так как есть основания предполагать, что частота неожиданного возникновения стратегических проблем в будущем возрастет.

Матрица стратегических соответствий. В рассмотренных ранее моделях портфельного анализа стратегические бизнес-единицы диверсифицированных фирм представляются не зависящими друг от друга. Взаимосвязь не играет никакой роли в ситуациях, когда фирма борет-

ся за выживание, и совершенно не важна при конгломератной диверсификации, когда предпочитают обойтись вообще без взаимосвязи различных сфер своей деятельности.

Однако для многих организаций, в частности для концернов, достаточно актуальной является взаимосвязь видов деятельности внутри фирмы, что достигается посредством стратегических соответствий, являющихся источником *синергизма*. Концепция синергизма достаточно подробно изложена при рассмотрении особенностей стратегий интеграционного и диверсификационного роста фирм. В практическом смысле синергизм означает, что две стратегические бизнес-единицы, действующие совместно, добьются больших результатов, чем они же, функционирующие автономно.

Практика последних лет показывает, что в сложных ситуациях и/или в моменты спада рыночной конъюнктуры синергические фирмы оказываются более стойкими и показывают лучшие результаты деятельности, чем конгломераты. В целом, чем выше ожидаемая нестабильность и жесткость конкуренции, тем больше будет значение синергизма для достижения успеха. Использование взаимосвязей между различными видами деятельности фирмы — это мощный рычаг усиления ее конкурентоспособности.

Оценить степень стратегических соответствий между СБЕ фирмы можно при помощи матрицы, представленной на рис. 6.9. В ней по осям отложены СБЕ, входящие в хозяйственный портфель фирмы, а в квадрантах матрицы дается качественная и количественная оценка

	СБЕ-1	СБЕ-2	СБЕ-3	СБЕ-4	СБЕ-5	Суммарная зависимость
СБЕ-1		7420	23 000	8600	14 200	53 220
СБЕ-2	7420		16 740	9160	980	34 300
СБЕ-3	23 000	16 740		2680	13 400	55 820
СБЕ-4	8600	9160	2680		1580	22 020
СБЕ-5	14 200	980	13 400	1580		30 160

Рис. 6.9. Матрица стратегических соответствий бизнес-единиц гипотетической фирмы

взаимосвязи различных СБЕ. При этом описывается характер и уровень взаимной поддержки бизнес-единиц и по специальной методике рассчитываются величины стратегических соответствий, выраженные в денежных единицах (в процентах), отражающих экономию или дополнительную прибыль за определенный период времени как эффект синергии.

При помощи матрицы описанного выше типа можно частично избежать нежелательных искажений, свойственных другим портфельным методам выбора корпоративной стратегии диверсифицированной фирмы. Так, бизнес-единица фирмы при слабой конкурентной позиции и неважных перспективах (убыточная «собака») не обязательно должна ликвидироваться, так как ее синергические связи с другими СБЕ могут требовать, чтобы она сохранилась даже при низкой эффективности. В противном случае это может привести к снижению рентабельности остальных СБЕ фирмы.

Матрица финансовой стратегии. Завершим обзор портфельных методов выбора стратегии рассмотрением матрицы финансовой стратегии. Данная матрица дает возможность спрогнозировать финансово-хозяйственное состояние фирмы на ближайшую перспективу, наметить допустимые пределы риска и выявить порог возможностей фирмы. Таким образом фирма может упредить неблагоприятные факторы и явления своего развития, маневрируя результатом финансово-хозяйственной деятельности.

Прежде чем перейти к рассмотрению конкретной матрицы финансовой стратегии, приведем несколько аналитических показателей.

1. *Результат финансово-хозяйственной деятельности* фирмы (РФХД) есть сумма результатов ее хозяйственной и финансовой деятельности:

$$\text{РФХД} = \text{РХД} + \text{РФД}.$$

2. *Результат хозяйственной деятельности фирмы* (РХД) характеризует уровень ликвидности фирмы в результате совершения всего комплекса операций, относящихся к ее хозяйственной деятельности. То есть показатель РХД можно рассматривать как «денежные средства после финансирования развития». Положительное значение РХД дает возможности масштабного внедрения новой техники и инвестирования средств в другие виды и сферы деятельности и т. п. Но эти стратегические решения следует соотносить с результатами финансовой деятельности фирмы.

3. *Результат финансовой деятельности* (РФД) отражает финансовую политику фирмы и показывает результат ее финансовых (нехозяйственных, непроизводственных) операций. Во многом РФД определяется структурой финансовых источников, т. е. соотношением между заемными и собственными средствами. При привлечении заемных средств РФД может иметь положительное значение, без привлечения — отрицательное. Большое отрицательное значение РФД компенсируется только большим положительным значением РХД. Более подробно со структурой финансовых источников и ее влиянием на финансовые показатели фирмы, а также с расчетом аналитических показателей можно ознакомиться в многочисленной литературе по финансовому менеджменту.

Вернемся к первому показателю. Основной задачей является достижение оптимального значения РФХД, связанного с определенным балансом. Практически ни одна фирма не может долго удерживаться на отрицательном значении результата РФХД. Добиться положения равновесия можно комбинированием РХД и РФД, приближая их суммы к нулю. Обычно оно достигается, когда величины РХД и РФД по абсолютному значению находятся в интервале между 0 и 10% добавленной стоимости и имеют разные знаки. При этом речь идет не об удержании постоянного баланса, а маневрировании, контроле и регулировании неравновесных состояний вокруг точки равновесия.

Удобным аналитическим инструментом решения подобных проблем являются матрицы финансовой стратегии, одна из которых предложена французскими учеными и практиками Ж. Франшоном и И. Романе (рис. 6.10).

Диагональ матрицы (диагональ равновесия) разделяет две основные зоны: положительных значений аналитических показателей, пред-

	РФД << 0	РФД = 0	РФД >> 0		РФД << 0	РФД = 0	РФД >> 0
РХД >> 0	1 РФХД = 0	2 РФХД > 0	3 РФХД >> 0	РХД >> 0	ЗОНА УСПЕХОВ Создание ликвидных средств		
РХД = 0	4 РФХД < 0	5 РФХД = 0	6 РФХД > 0	РХД = 0			
РХД << 0	7 РФХД << 0	8 РФХД < 0	9 РФХД = 0	РХД << 0			

Рис. 6.10. Матрица финансовой стратегии «РХД—РФД»

полагающих создание ликвидных средств, и отрицательных значений аналитических показателей, предполагающих потребление ликвидных средств.

Каждый из девяти квадрантов матрицы — это комбинация различных значений результатов хозяйственной и финансовой деятельности в корреляции с темпами роста оборота фирмы. В матрице выделяются три позиции: «*равновесия*» (квадранты 1, 5, 9), «*дефицита*» (квадранты 4, 7, 8) и «*успеха*» (квадранты 2, 3, 6). Анализ матрицы «РХД—РФД» дает возможность оценить последствия тех или иных стратегических решений и действий и выбрать «критический путь» фирмы на ближайшие годы (табл. 6.7).

Таблица 6.7

Квадрант	Характеристика ситуации	Возможные стратегии и последствия
1	Темпы роста оборота ниже потенциально возможных. Не все внутренние ресурсы фирмы задействуются. Фирма обходится собственными средствами, почти не привлекаются заемные средства	1. Использование возможностей развития при повышенных темпах роста оборота: • привлечением заемных средств (перемещение в квадрант 2); • увеличением инвестиций (перемещение в квадрант 5). 2. Переориентация при пониженных темпах роста оборота. В противном случае — со временем перемещение в нижние квадранты (4)
5	Фирма имеет устойчивое равновесие, обеспеченное сбалансированностью РХД и РФД	1. Сохранить устойчивое равновесное состояние. 2. Задействовать финансовые результаты, изменить показатели РХД с целью развиваться вместе с быстро растущим рынком (перемещение в квадранты 6, 9 или 8). 3. Разумно рассчитанное замедление темпов роста оборота по сравнению с быстро возрастающими рыночными возможностями перемещает фирму в квадранты 1, 2. 4. При низком темпе роста оборота и отсутствии возможностей в получении заемных средств — перемещение в квадрант 4

Продолжение табл. 6.7

Квад- рат	Характеристика ситуации	Возможные стратегии и последствия
9	Неустойчивое равновесие, обеспеченное значительными заемными средствами. Это не совсем естественное положение, которое долго продолжаться не может. Необходимость стабилизации РФД	1. При увеличении собственных средств наращиванием темпов роста оборота, что может быть связано с reinvestированием прибыли, — перемещение в квадрант 8. 2. Если удастся добиться увеличения рентабельности, превышающей темпы роста оборота, то фирма будет перемещаться к квадранту 6. 3. Если темпы роста оборота и рентабельности сравняются, фирма будет перемещаться к квадранту 5
4	«Эпизодический дефицит», т. е. ситуация десинхронизации сроков потребления и поступления ликвидных средств: фирма продолжает увеличивать задолженность, не снижая прежних темпов роста инвестиций	1. Если экономическая рентабельность растет быстрее оборота, то автоматически происходит перемещение в квадранты 5 или 1. 2. В противном случае фирма рискует угодить в квадрант 8, а затем и в квадрант 7
8	Фирма частично использует свои возможности, наращивания задолженности, но этого мало для покрытия дефицита ликвидных средств, обеспечения внутренних потребностей функционирования	1. Если уровень экономической рентабельности восстанавливается или начинает превышать темпы роста оборота, то возможен подъем в квадрант 5 или хотя бы в квадрант 4. 2. Если экономическая рентабельность стагнирует или уменьшается, то не миновать квадранта 7
7	Кризисная ситуация, связанная с резко отрицательными результатами РХД и РФД	1. Деинвестиции по целому ряду СБЕ фирмы, чтобы прекратить обескровливание РХД. 2. Финансовая поддержка различного вида для стабилизации РФД. 3. Дробление на малые предприятия. Комплекс таких действий может привести к перемещению в квадранты 4 или 8
2	Фирма довольствуется умеренными, по сравнению со своими возможностями,	1. При невысоком и практически неизменном уровне экономической рентабельности риск повышения процентных

Окончание табл. 6.7

Квад- рат	Характеристика ситуации	Возможные стратегии и последствия
	темпами роста оборота и поддерживает задолженность на нейтральном уровне. В такой ситуации все зависит от уровня и динамики экономической рентабельности	ставок и конкуренция тянут фирму к квадрантам 1 или 4. 2. При повышенной и/или возрастающей экономической рентабельности фирма может: • начать подготовку к диверсификации производства; • наращивать темпы роста оборота; • щедро вознаграждать акционеров дивидендами (квадрант 5)
6	Фирма продолжает увеличивать заимствования, хотя интересы сохранения внутреннего равновесия того и не требуют. Это может быть связано с началом политики диверсификации, подготовкой к инвестиционному рывку	1. Если поддерживается достаточный уровень экономической рентабельности, то возможно перемещение в квадрант 5. 2. При падении уровня экономической рентабельности фирма рискует угодить в квадрант 8
3	Ситуация — холдинг. Фирма становится материнской компанией и обеспечивает финансирование дочерних предприятий за счет увеличения заемных средств. В редких случаях, даже не будучи холдингом, по сумме РХД и РФД фирма может оказаться в квадранте 3	1. Если соотношение заемных средств к собственным средствам поднимается слишком высоко, то возникает тенденция к перемещению в квадрант 2. 2. Если рынок материнской компании в стадии спада, то возникает тенденция к перемещению в квадрант 6

В заключение обзора портфельных моделей необходимо отметить, что это в большей степени аналитические методы. Они отражают фундаментальные положения стратегии о направлении развития бизнес-единиц фирмы, распределении между ними ресурсов, целесообразности осуществления инвестиций. Портфельный анализ позволяет менеджерам осознать суть бизнеса, его сильные и слабые стороны, а также его возможности. В то же время их не следует рассматривать в качестве инструмента решения практических задач. Ни в одной модели не

уделяется достаточного внимания способам реализации рекомендуемых стратегий.

Каждая матрица имеет свои достоинства и недостатки, и их следует рассматривать не как взаимоисключающие, а как взаимодополняющие методы, одновременное использование которых позволяет повысить качество принимаемых стратегических решений.

Вопросы для самопроверки

1. Какие наиболее значимые факторы влияют на выбор стратегии?
2. С чем связан риск при выборе стратегии, основанной на различных сочетаниях в части рынка и/или продукции?
3. Какие корпоративные стратегии характерны для крупных компаний?
4. С чем должны быть связаны рыночные перспективы малых фирм?
5. Какое условие является необходимым для успешной деятельности средних фирм?
6. Как можно добиться конкурентного преимущества в раздробленных отраслях?
7. Кратко опишите стратегические следствия жизненного цикла отрасли.
8. Что такое хозяйственный портфель фирмы и какова основная цель портфельного метода выбора стратегии?
9. В чем принципиальные различия между портфельными моделями БКГ и «General Electric — McKinsey»?
10. При помощи какой матрицы можно установить характер и уровень взаимосвязей СБЕ, входящих в состав хозяйственного портфеля фирмы?

Глава 7

РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ: ПРИВЕДЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОТЕНЦИАЛА В СООТВЕТСТВИЕ С ВЫБРАННОЙ СТРАТЕГИЕЙ

7.1. Основы выполнения стратегии

Как уже было отмечено ранее, удачно разработанная стратегия не гарантирует успеха. Девяносто семь процентов случаев проваленных стратегических планов организаций, неудач в достижении стратегических целей связаны с их малоэффективной реализацией. По данным исследования *Harvard Business School*, проведенным среди 937 мировых компаний из перечня «Global 1000», можно выделить следующие типичные причины провалов в реализации стратегии:

- персонал не знает или не связывает стратегические цели компании со своей деятельностью (*только 5% персонала понимает стратегию своей компании*);
- распределение ресурсов в планах и бюджетах не имеет связи с реализацией стратегических целей компании (*73% основного бюджета компаний связано с обеспечением текущей операционной деятельности, 60% организаций не связывают бюджет со стратегией*);
- контроль деятельности охватывает не все важные для ведения бизнеса показатели (*только 15% показателей эффективности, используемых компаниями, связаны с необходимостью достижения стратегических целей*);
- мотивация сотрудников направлена на обеспечение текущих финансовых показателей (*только 25% менеджеров получают вознаграждение, напрямую связанное со стратегией*);

- программы развития бизнеса не учитывают фактора реализации стратегии компании (*только 18% внутрикорпоративных программ развития направлены на выполнение стратегии развития компании*).

Управление выбранной стратегией есть, в сущности, управление преобразованием. Следовать стратегии — значит осуществлять преобразования в организации на всех уровнях. Игнорирование этой истины является одной из главных причин провала.

Новая стратегия предполагает новые критерии работы с клиентами, новые продукты, новые рабочие процессы, новые навыки, новые технологии и новую корпоративную культуру. Иными словами, новые стратегии требуют изменения во всем, в том числе и на уровне оперативной деятельности для каждого сотрудника.

Можно выделить три стадии преобразования, связанные с созданием стратегически ориентированной организации¹.

Стадия I — *мобилизация*: период времени, направленный на побуждение сотрудников к действию путем объяснения необходимости преобразований, создание команды лидеров, разъяснение стратегии (3–6 мес.).

Стадия II — *план и проработка*: выработка последовательных и связанных действий на высшем организационном уровне для координации процесса преобразований (6 мес.).

Стадия III — *реализация преобразований*: интеграция стратегии в ежедневный рабочий процесс и корпоративную культуру (12–24 мес.).

Американские ученые Дэвид П. Нортон и Роберт Каплан в своей книге «Организация, ориентированная на стратегию» на основании результатов исследования преуспевающих организаций выделили пять принципов, которым следовали стратегически ориентированные организации.

1. Процесс преобразования организует руководство, которое:
 - ◆ осознает необходимость преобразований;
 - ◆ настроено на четко проработанное видение преобразования, его предназначение и на саму стратегию;
 - ◆ несет индивидуальную ответственность за свой вклад во внедрение стратегии;
 - ◆ выбирает схему преобразования и лидера, который будет управлять процессом;

¹ Kaplan R. S., Norton D. P. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System // Harvard Business Review. 1996. Vol. 74. N 1.

- ◆ готовит формальную структурированную программу преобразования — «новый способ управления»;
 - ◆ мобилизует сотрудников различных уровней управления для осуществления процессов преобразования.
2. Перевод стратегии на операционный язык, что предполагает:
- ◆ обновление корпоративной стратегии ежегодно в соответствии со стратегическим планом;
 - ◆ создание сбалансированной системы показателей (ССП), которая трансформирует стратегию в операционные категории;
 - ◆ сопоставление целей и действий в соответствии с финансовыми и нефинансовыми направлениями деятельности;
 - ◆ эффективные коммуникации для многократной передачи внутри организации стратегических приоритетов.
3. Ориентация организации на стратегию, что означает использование системы сбалансированных показателей для совмещения стратегических целей, корпоративных задач и мер по их выполнению в соответствии с финансовыми и нефинансовыми видами деятельности организации.
4. Стратегия — дело каждого, что означает:
- ◆ полную осведомленность работников о корпоративном видении стратегии;
 - ◆ формальное урегулирование общих/индивидуальных целей и задач со стратегией;
 - ◆ понимание работниками своей организационной роли в процессе преобразований и веру в то, что они могут что-то изменить;
 - ◆ ответственность каждого сотрудника за достижение стратегических результатов;
 - ◆ оценку вклада каждого работника и вознаграждение;
 - ◆ наличие эффективной обратной связи, обеспечивающей приток новых предложений, идей и их внедрение.
5. Стратегия — непрерывный процесс, что предполагает следующее:
- ◆ СПП является неотъемлемой частью стратегического и бизнес-планирования;
 - ◆ ежемесячные и ежеквартальные операционные процессы связаны со стратегическими ресурсами;
 - ◆ руководители на всех уровнях быстро принимают стратегические решения, основанные на регулярных стратегических мероприятиях и анализе;

- ♦ бюджетом управляет стратегия, в особенности дискретные стратегические идеи;
- ♦ процессы управления и коммуникации побуждают к обучению и практическому обмену опытом.

7.2. Организационные изменения

Основа успеха любой фирмы в современных условиях связана с постоянной адаптацией к изменениям внешней среды и приведением ее потенциала в соответствие с этими переменами. Цель организационных изменений состоит в первую очередь в повышении конкурентоспособности, а также преодолении неопределенности, вызванной стремительными изменениями во всех сферах экономической, технологической инфраструктуры.

Проведение организационных изменений в современных условиях становится сутью менеджмента, а если точнее — стратегического менеджмента, конечным продуктом которого является организационный потенциал, обеспечивающий своевременную реакцию фирмы на внешние изменения.

Концепция стратегического менеджмента предполагает процесс непрерывного управления изменениями в организации как ответную реакцию на изменение окружающей среды. В этом суть «организационного дарвинизма»: фирма выживет, если ее внутренняя среда и деятельность будет адаптирована к внешним условиям.

Если говорить об организационных изменениях, прежде всего предполагаются решения руководства фирмы о переменах в одной или нескольких взаимосвязанных подсистемах и элементах организации. Эти перемены могут носить масштабный характер, например связанный с изменением стратегических целей и соответственно организационной структуры, выпуском новой продукции, коренным изменением технологии и т. п. Радикальные изменения целей влияют на все внутренние ситуационные факторы организации, а необходимость менять цели устанавливается с помощью системы стратегического контроля.

Большинство фирм не нуждается в радикальных изменениях существующих стратегий, сам факт их существования говорит о том, что проводится правильная политика. Но есть большая разница между простым существованием и успешной деятельностью фирмы, и нет гарантии ее нахождения на рынке, допустим, через 5 лет.

Не менее важно проведение очень нужных «мелких изменений» в методах работы, процедурах и операциях, кадровых вопросах и т. п. Такие изменения могут не иметь большого значения для фирмы в целом, но они чрезвычайно важны для тех конкретных людей, которых они непосредственно касаются. А так как «менеджмент — это умение добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект и мотивы поведения других людей», то необходимо учитывать их потенциальную реакцию на изменения.

Целью организационных изменений является решение проблемы разрыва между стратегией и возможностями фирмы. Это предполагает приведение внутренних элементов организационной системы и потенциала фирмы в соответствие с изменчивостью окружающей среды.

Последовательность внутренних изменений в организации. Рассмотрим данную проблему, используя системную модель *McKinsey «7S»*. Основная идея модели заключается в том, что эффективная организация формируется на базе семи взаимосвязанных внутренних элементов (стратегия, навыки и ресурсы, культура, структура, системы, персонал, стиль), изменение каждого из которых требует соответствующего изменения остальных шести (рис. 7.1).

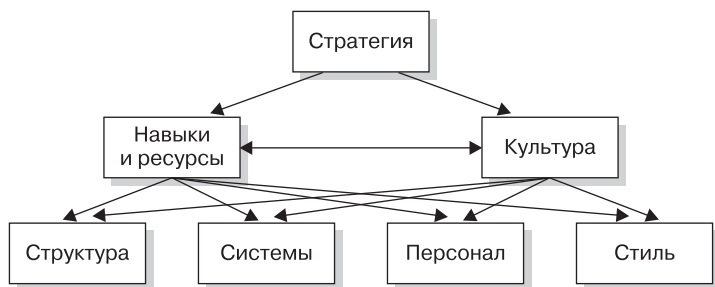


Рис. 7.1. Модель McKinsey «7S»

Такой подход определяет последовательность внутренних изменений в организации после выбора определенной стратегии и позволяет осмыслить внутренние элементы организации, оказывающие влияние на ее будущее и успех в реализации выбранной стратегии. В частности, ответить на следующие вопросы.

- Какие требуются опыт и ресурсы?
- Какие необходимы структура и система организации?

- Какие кадры и какой стиль руководства могут обеспечить эффективность реализации стратегии?
- Какая организационная культура в большей степени соответствует выбранной стратегии?

В табл. 7.1 приведен типовой характер изменений по отношению к ситуационным внутренним элементам организации.

После выбора стратегии следующим шагом является определение того, какие навыки и ресурсы потребуются для осуществления страте-

Таблица 7.1

Обобщенный характер организационных изменений

Настоящая ситуация (ГДЕ?)	Характер возможных изменений	Будущая ситуация (КУДА?)
Стратегия-1 (например, лидерство по издержкам)	Изменение стратегических целей в соответствии с изменениями внешней среды и самой организации	→ Стратегия-2 (например, дифференциация)
Навыки и ресурсы-1	Развитие и приобретение навыков и ресурсов, необходимых для осуществления новой стратегии	→ Навыки и ресурсы-2
Организационная культура-1	Формирование системы корпоративных ценностей, отвечающих новой стратегии фирмы	→ Организационная культура-2
Структура-1	Изменения в системе распределения полномочий и ответственности, координации и интеграции деятельности подразделений, управленческой иерархии и степени централизации, применение новых структурно-организационных форм	→ Структура-2

Окончание табл. 7.1

Настоящая ситуация (ГДЕ?)	Характер возможных изменений	Будущая ситуация (КУДА?)
Персонал-1	Изменения кадрового потенциала в количественном и качественном плане	Персонал-2
Системы и процедуры-1	Изменения производственного процесса, технологий, нормативов и самого характера работы, процедур учета и контроля	Системы и процедуры-2
Стиль-1	Изменения личного стиля руководства и характера поведения работников	Стиль-2

гии, какие навыки и ресурсы надо развивать или приобрести, чтобы реализовать стратегию. Эти навыки представляют связь между стратегией и новым обликом организации и в то же время определяют те изменения, которые должны произойти в других внутренних элементах: структуре, системах, кадрах, стиле. В табл. 7.2 проведен сравнительный анализ необходимых навыков и ресурсов для реализации таких противоположных базовых конкурентных стратегий, как лидерство по издержкам и дифференциация.

Таблица 7.2
Сравнительная характеристика навыков и ресурсов базовых деловых стратегий

Стратегия лидерства по издержкам	Стратегия дифференциации
• Навыки в планировании производства с целью максимизации эффективности эксплуатации оборудования • Наличие знаний и опыта в контроллинге источников затрат • Капитал, необходимый для достижения экономии на масштабах	• Высокие навыки маркетинговой деятельности, особенно в части анализа потребителей и их проблем потребителей • Глубокое понимание нужд и потребностей • Способность предвидеть эволюцию рынка

Окончание табл. 7.2

Стратегия лидерства по издержкам	Стратегия дифференциации
• Наличие дешевой рабочей силы • Свободный доступ к источникам сырья и ресурсам • Эффективная сбытовая система • Контроль над закупками • Оптимизация логистики • Наличие знаний и опыта у руководства по управлению издержками по всей цепочке ценностей • Планирование и контроль трудового процесса • Знания и обучение персонала методам, повышающим эффективность труда, их мотивация к снижению затрат • Высокая техническая компетенция	• Репутация лидера в технологии и качестве продукции • Креативные способности руководителей и персонала • Высокая степень компетенции в разнообразных областях управления и организации • Сложившиеся длительные традиции деятельности в отрасли • Навыки в координации различных функциональных направлений НИОКР—производство—маркетинг • Инвестиции в базовые исследования

7.3. Приведение структуры в соответствие со стратегией

Структурные преобразования — это реальная необходимость, когда происходят изменения в целях и стратегии. Они являются одной из самых распространенных и видимых форм изменений в организации. Неразумно пытаться реализовать новую стратегию в рамках старой организационной структуры.

Структурные изменения — это часть организационного процесса, относящегося к изменениям в системе распределения полномочий и ответственности, координации и интеграции деятельности подразделений фирмы, управленческой иерархии и степени централизации. Приведение структуры в соответствие со стратегией — это: выделение стратегически значимых видов деятельности; формирование новой внутрифирменной системы коммуникации и межфункциональной координации; пересмотр объема полномочий, делегируемых различным элементам организационной структуры; применение новых организационных форм.

Выделение стратегически значимых видов деятельности. Каждая стратегия базируется на конкретном наборе ключевых факторов успеха

и видах деятельности. Определение стратегически значимых видов и сфер деятельности позволяет сконцентрироваться на ключевых звеньях в цепочке ценностей, играющих решающую роль в создании конкурентного преимущества, и на этой основе сформировать основные блоки организационной структуры. Это позволяет усилить роль стратегически значимых подразделений фирмы в организационной структуре. Например, доминирующую роль в стратегии лидерства по издержкам играет производство; стратегия дифференциации предполагает прежде всего способность предвидеть эволюцию рынка, что возможно на основе эффективного маркетинга, а в инновационной стратегии центральное место занимает функция НИОКР.

В организационную структуру также должны быть включены поддерживающие и вспомогательные виды деятельности, без которых в большинстве случаев не могут быть полностью обеспечены потребности организации. Их основная задача — повысить качество выполнения стратегически наиболее важных работ в цепочке ценностей. Затраты на такие виды деятельности должны быть ограничены.

Формирование новой внутрифирменной системы коммуникации и межфункциональной координации. Для увеличения потенциальной эффективности соотношения «новая стратегия — новая структура» должна быть пересмотрена формальная система связей и отчетности; также необходимо ввести в организационную структуру управления механизм *координации* и *интеграции* всех подразделений. Например, при стратегии концентрической диверсификации следует координировать однотипные действия независимых стратегических хозяйственных подразделений, а при любом варианте стратегии диверсификации необходимо осуществлять централизованное руководство поддерживающих видов деятельности фирмы, таких как финансы и расчеты, связь с общественностью, информационное обеспечение и т. п. В реализации конкурентной стратегии дифференциации важна координация НИОКР, производства и маркетинга.

Специальными координационными механизмами могут выступать штаб-квартиры компаний, проектные группы, а также группы по выполнению межфункциональных заданий и независимые рабочие группы для совершенствования деятельности в стратегически важных областях. Методы достижения эффективной *интеграции*, выбор которых определяется характером окружающей среды, приведены в табл. 7.3.

Пересмотр объема полномочий, делегируемых различным элементам организационной структуры. Данный аспект приведения органи-

Таблица 7.3

Механизмы интеграции для различного организационного окружения

Эффективные способы интеграции ¹	Организационная среда	
	внешняя	внутренняя
Правила Процедуры Графики Иерархические структуры управления	Относительно устойчивая и прогнозируемая внешняя среда с замедленными изменениями рынка, используемых технологий и фирм-конкурентов	Организация или ее подразделения обычно характеризуются использованием технологии массового производства, повторением возникающих задач и непрофессионально подготовленной рабочей силой
Личные связи и взаимоотношения Советы, комитеты Временные проектные и рабочие группы Совещания между подразделениями	Подвижная и изменчивая внешняя среда, характеризующаяся быстрыми изменениями рынка, используемых технологий и фирм-конкурентов	Организация или ее подразделения обычно характеризуются использованием специализированных технологий производства, разнообразными задачами и квалифицированной рабочей силой

зационной структуры в соответствие со стратегией связан с пересмотром степени централизации всей иерархической организации в целом и ее отдельных подразделений, которая должна обеспечить эффективность реализации новой стратегии. Напомним, что организации, в которых высшее руководство оставляет за собой большую часть полномочий, необходимых для принятия важных решений, считаются *централизованными*, а *децентрализованные* структуры — это те, где полномочия и право принятия решений переданы на нижние уровни управления.

В последнее время наметилась тенденция перехода от многоуровневых структур управления к более децентрализованным с меньшим числом уровней управления и большим объемом полномочий нижестоящих менеджеров и сотрудников. П. Друкер, основываясь на изучении опыта создания децентрализованных организаций, заключил, что «основное правило для любой организации состоит в том, чтобы вовлекать наименьшее число уровней управления и создать кратчайшую цепь команд».

¹ Различия между двумя группами методов носят относительный характер. Так, правила и процедуры должны использоваться и в изменчивой среде, а совещания между подразделениями, комитеты полезны и при стабильной окружающей среде.

Децентрализация дает право принимать решения людям «первого ряда», т. е. тем менеджерам и сотрудникам, которые ближе всего стоят к возникшей проблеме, непосредственно взаимодействуют с клиентами. Это оправдано тем, что именно люди, находящиеся на переднем крае, в большей мере обладают знаниями, необходимыми для оценки всех факторов и последствий реализации принятых решений, что существенно повышает эффективность процесса принятия решений. Кроме того, децентрализация способствует развитию у менеджеров нижнего уровня и у сотрудников творческого мышления, инновационного подхода к своей деятельности, возникновению новых идей, а также усиливает их мотивацию посредством большей вовлеченности в трудовой процесс. Другим стратегическим преимуществом децентрализации является сокращение времени ответной реакции на внешние изменения. В стратегическом управлении децентрализация означает, что менеджеры должны отвечать как за процесс разработки стратегии своего подразделения, так и руководить процессом ее реализации.

Несмотря на очевидные преимущества, децентрализация не является рецептом на все случаи, т. е. «панацеей». В определенных ситуациях целесообразна централизация структуры. Классический пример: фирма *General Motors* с целью улучшения контроля издержек, ужесточения контроля качества, увеличения разнообразия выпускаемых моделей в 1984 г. реорганизовала свою структуру, сделав ее более централизованной в части производственной и технической политики, оставив маркетинговые функции децентрализованными. Согласно новой структуре, разработка новых моделей была сосредоточена в двух отделениях: больших автомобилей («Buick», «Cadillac», «Oldsmobile») и малолитражек («Chevrolet», «Pontiac», «General Motors of Canada»), а не в пяти, как до реструктуризации. Решения и ответственность за сбыт своих автомобилей в новой структуре, как и прежде, остались за пятью отделениями.

Стратегические характеристики типовых организационных структур. В многочисленной литературе по управлению и организационному проектированию достаточно подробно освещены вопросы в части особенностей различных типов организаций, которые необходимо учитывать при структурных изменениях. Здесь ограничимся рассмотрением наметившихся тенденций в структурных изменениях, а также стратегических преимуществ и недостатков, характерных для типовых организационных структур.

Эффективность того или иного построения организации всегда определяется внешней средой, сложностью и динамизмом происходящих

в ней изменений. По характеру взаимодействия с внешней средой выделяют *бюрократическую и адаптивную организационные структуры*, представляющие собой две крайние точки данного измерения. *Реальные структуры* организаций лежат между ними, обладая признаками как бюрократических, так и адаптивных структур в разных соотношениях.

Выбор той или иной организационной формы является отражением происходящих изменений во внешней среде и в не меньшей степени связан с количеством и направленностью целей, что отражено на рис. 7.2.

Центральной задачей приведения организационной структуры в соответствие со стратегией является использование стратегически значимых видов деятельности в качестве основных блоков при проектировании новой организационной формы управления.

По сути это процесс департаментализации, т. е. деление организации на отдельные структурные компоненты-блоки, которые могут называться департаментами, отделами, службами, отделениями и т. п. Эти структурные блоки выделяются с учетом таких факторов, как рабочие функции, конечный продукт, территориальное расположение, потребители, производственный процесс, а также вид конкурентного преимущества. Соответственно, в зависимости от признаков и критериев разделения организации на блоки, принято различать функциональную, территориальную, производственную, продуктовую, проектную, смешанную департаментализацию.

Рассмотрим базовые варианты структур, относящихся к бюрократическому и адаптивному типу организационного построения, во взаимосвязи с выбранным направлением развития организации.

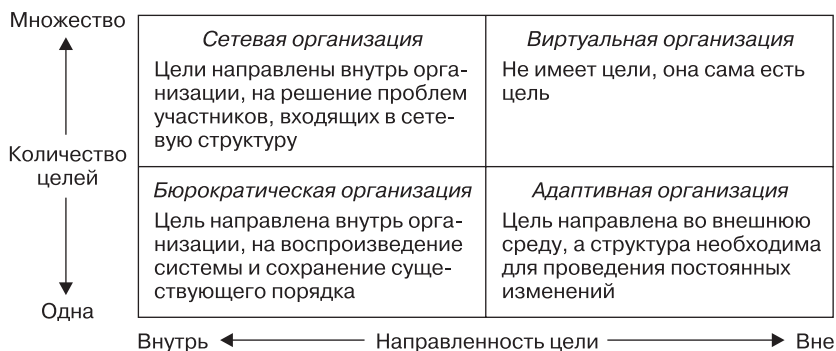


Рис. 7.2. Виды организационных форм

Таблица 7.4

Стратегические следствия организационных построений

Бюрократическая структура	Адаптивная структура
основные характеристики	
• Высокая степень разделения труда • Иерархичность уровней управления, где нижестоящий уровень контролируется вышестоящим и подчиняется ему • Централизация решений • Наличие взаимосвязанной системы обобщенных формальных правил, процедур, стандартов и норм поведения персонала • Детализированная отчетность и нормирование • Формальная обезличенность выполнения официальными лицами своих должностных обязанностей • Подбор кадров по их деловым и профессиональным качествам • Методы и средства решения задач, права и обязанности каждого функционального элемента точно определены • Взаимодействие в системе управления происходит в основном по вертикали, где информация поступает сверху вниз • Производственная деятельность и поведение персонала регламентируются инструкциями и решениями руководства • Четко разработанная система формального контроля • Отношения формальные и носят официальный характер	• Широкая специализация в работе • Сотрудники решают свои конкретные задачи в свете задач фирмы в целом • Отсутствие формальных характеристик и определений должностных обязанностей в части полномочий, ответственности, а также методов выполнения работы • Слабое или умеренное использование формальных правил и процедур • Децентрализация и широкое участие персонала в принятии решений • Нечетко определенная иерархия • Взаимодействие между сотрудниками как по вертикали, так и по горизонтали • Отношения неформальные и носят личностный характер • Субъективная система вознаграждения и критерии отбора кадров • Отсутствие ясных оценок и стандартов работников

Функциональная департаментализация (функциональные, линейно-функциональные структуры) характерна для фирм, выбравших направление своего развития, связанное с одним видом деятельности, т. е. *стратегию специализации*.

При таком подходе структурные блоки формируются по наиболее важным областям деятельности всей организации, образуя функциональные отделы с четко определенными и конкретными задачами. Состав функций зависит от характера продукции, потребителя, технологии. Традиционные функциональные блоки материально-вещественной деятельности большинства организаций, занимающихся производственно-сбытовой деятельностью, — это отделы исследований и разработок, производства, маркетинга. Эти блоки соответствуют логической последовательности технологического цикла (проектирование—изготовление—сбыт) и составляют основу построения структуры фирмы. Они получили название *линейных функций*, поскольку непосредственно связаны с достижением общей цели фирмы — прибылью. Основные функциональные отделы, в зависимости от масштабов деятельности организации, могут делиться на вторичные более мелкие подразделения. Основная идея здесь состоит в том, чтобы максимально использовать преимущества специализации и не допустить перегрузки руководства.

Кроме того, по мере роста фирмы обычно для обеспечения общих входов для линейных функций выделяют вспомогательные штабные функции: кадры, снабжение, экономика и финансы, логистика, информационное обеспечение и т. п. В фирмах, ориентирующихся на массовое производство, где процедуры рутинны и достаточно однообразны, дополнительно выделяют функции, обеспечивающие производственный процесс, такие как технологическое сопровождение, стандартизация и нормирование труда, контроль качества, планирование и т. п.

Преимущества функциональных (линейно-функциональных) структур в большей степени проявляются в организациях, которые действуют в относительно стабильных условиях и которым для обеспечения своего функционирования требуются решения стандартных управленческих задач. К недостаткам, свойственным такому типу структур, следует отнести: жестко заданное посредством упорядоченной системы правил и стандартов поведение; трудности во внутрифирменных коммуникациях и неспособность к быстрым нововведениям. Масштабы этих проблем быстро возрастают, если организация сталкивается с быстрыми изменениями окружающей среды или высокотехнологичной продукцией.

Производственная департаментализация целесообразна для фирм, придерживающихся *стратегии вертикальной интеграции*. При построении такой структуры выделяют в качестве основных блоков подразделения, каждое из которых осуществляет одну или более основ-

ных операций цепочки ценностей (производство сырья, компонентов, сборка, монтаж, оптовая и розничная торговля, послепродажное обслуживание и т. п.). Такая структура, ориентированная на производственный процесс, основывается на содержании и последовательности фаз производственного процесса, где каждое подразделение выполняет определенную его стадию. Деятельность и персонал группируются на базе этого процесса. Каждое производственное подразделение (департамент), представленное в цепочке ценностей, может обладать определенной хозяйственной самостоятельностью.

Департаментализация по виду продукции, группам покупателей или географическим регионам (дивизиональная структура). Такой подход к построению организации необходим, чтобы справиться с проблемами, обусловленными масштабностью деятельности, диверсификацией продукции, распространением деятельности на обширные географические регионы.

Выбор в пользу той или иной разновидности дивизиональной структуры определяется важностью элемента (продукт, покупатель, регион) в стратегических планах организации, а результатом является децентрализованная структура управления, ориентированная на бизнес-единицы, действующие как самостоятельные «центры прибыли».

Особенность рассматриваемого подхода заключается в создании двойной структуры, где структура департаментов (отделений) является дополнением к общекорпоративной структуре. При двойной структуре одна используется для приносящей прибыль хозяйственной деятельности («центр прибыли»), а другая — для стратегического развития. Стратегическую роль в дивизиональной структуре играет центральная штаб-квартира главного руководителя, в состав которой входят общекорпоративные службы, наделенные аппаратными полномочиями. Кроме того, главная штаб-квартира выполняет функцию координации, что позволяет согласовать стратегическое общекорпоративное развитие и текущие приоритеты отдельных бизнес-единиц компании. Рассмотрим разновидности дивизиональных структур.

Продуктовая структура широко применяется производителями потребительских товаров, которые ориентируются на *стратегию горизонтальной диверсификации*, что связано с увеличением ассортимента производимой и реализуемой продукции. В подобной ситуации это может быть решающим фактором успеха организации в целом. При этой структуре власть и полномочия передаются менеджеру «центра прибыли», который является ответственным за конечный результат производства и сбыта данного типа продукции. Менеджеры вторич-

ных функциональных подразделений, входящих в структуру «центра прибыли», занимают в иерархии более низкое положение по отношению к менеджеру «по продукту» и, соответственно, подчиняются ему.

Стратегическими преимуществами данного типа структуры являются: четкое определение того, кто отвечает за результат бизнес-процессов; успешный контроль затрат; способность к более быстрому, по сравнению, с функциональной структурой реагированию на изменения условий конкуренции, технологии и покупательского спроса; освобождение корпоративного руководства от рутинной работы, что позволяет сконцентрироваться на стратегических проблемах. К недостаткам продуктовой структуры, имеющим стратегический характер, следует отнести:

- увеличение затрат вследствие дублирования одних и тех же видов работ для различных видов продукции, а также управленческих функций на корпоративном уровне и уровне бизнес-единиц;
- усложнение структуры из-за дополнительного уровня управления; конкуренцию «центров прибыли» в борьбе за корпоративные ресурсы;
- сложность в достижении синергии из-за хозяйственной автономии бизнес-единиц компании.

Структура, ориентированная на потребителя, — тип структуры, в которой департаментализация осуществляется в соответствии с определенными группами потребителей. Каждое из сформированных отделений (департаментов) ориентируется на своего покупателя, имеет свою структуру с входящими в нее функциональными подразделениями и действует практически как независимая бизнес-единица.

Такой подход оправдан, когда фирма производит большой ассортимент товаров или услуг, которые отвечают запросам нескольких крупных групп потребителей, имеющих четко определенные или специфические потребности. Например, в банковском деле, где выделяются такие группы потребителей, как физические лица (частные клиенты), юридические коммерческие лица (фирмы), организации (пенсионные фонды, образовательные учреждения), трастовые фирмы, другие банки и международные финансовые организации.

Стратегические преимущества и недостатки структуры, ориентированной на потребителя, в общем те же, что и у продуктовой структуры, если учесть различия, связанные с разной целевой функцией.

Региональная структура соответствует деятельности, которая охватывает обширные географические зоны (*стратегия территориальной*

экспансии). Здесь департаментализация осуществляется по территориальному принципу, т. е. по месту расположения отделений компании, которые могут выступать в качестве «центра прибыли». В определенных случаях региональная структуризация подразумевает наличие в региональных отделениях и более мелких функциональных подразделений. Такой подход позволяет значительно проще решать проблемы, связанные с региональной особенностью (законодательство, местная власть, обычаи, традиции и нужды местного населения и т. п.), и успешно проводить в жизнь различные стратегии в различных регионах благодаря возможности увязать стратегию со спецификой каждого регионального рынка. Структуризация по географическим регионам более подходит там, где региональные различия имеют большее значение, чем различия в продукции.

Матричная форма организации относится к основному типу адаптивных структур. Предпосылкой к созданию организационных структур матричного типа послужил рост интереса со стороны фирм к стратегиям, реализация которых связана с *одновременным развитием нескольких одинаково приоритетных стратегических направлений*. К таким направлениям стратегического развития могут относиться: функция, проект, продукт, потребитель, регион, сегмент рынка, технология, процесс.

Отличительной особенностью такой формы организации является наложение специально созданных временных целевых структур, например *проектных*, на постоянную для данной организации функциональную структуру. При этом система подчинения носит двойственный характер: члены целевых групп подчиняются как руководителю временной проектной группы, так и руководителям функциональных отделов, тем самым нарушается классический принцип единства распорядительства.

Матричная структура предполагает назначение менеджера на каждое из направлений стратегического развития, обеспечивая таким образом непосредственное руководство каждым из стратегически важных направлений и их включение в общую организационную схему управления.

В настоящее время в основном получили распространение разновидности матричных структур, основанные на сочетании осуществляемых функций с территориальной структурой, типом потребителей, видом выпускаемой продукции. Возможен и вариант трехмерной *рыночно-стратегической матричной структуры*, например типа «продукт—функция—регион». Здесь предполагается: достижение эконо-

мичности использования ресурсов посредством функциональной стратегической ориентации; обеспечение конкурентоспособности исходя из региональных специфических условий; активная политика в области продуктовой инновации.

Матричная структура при ее эффективном использовании дает организации возможность получать определенные стратегические преимущества:

- достигается определенная гибкость, которая не характерна для функциональных структур;
- создаются большие возможности координации родственных действий и работ, что затруднено при дивизиональных структурах;
- согласуются стратегические и текущие приоритеты;
- полномочия и ресурсы распределяются внутри компании на основе принципа «лучше для всех»;
- в диверсифицированных компаниях обеспечиваются стратегические соответствия на функциональной основе.

Основной недостаток матричной формы организации заключается в том, что это сложноуправляемая организационная структура. При такой структуре управления много проблем возникает из-за наложения вертикальных и горизонтальных полномочий. Это часто приводит к конфликтам, конформизму при принятии групповых решений. Из-за разделения ответственности менеджерам трудно действовать решительно, решения нужно принимать с предварительным обсуждением и получив одобрение менеджеров, работающих в другой сфере. На установление таких связей, контактов и различные согласования уходит много времени и энергии. Кроме того, существенным недостатком матричных структур являются чрезмерные накладные расходы, связанные с ведением деловых операций и удлинением сроков принятия решений, что может привести к уменьшению доходов.

Несмотря на все эти возможные сложности, в некоторых случаях матричная структура в наибольшей степени способствует достижению корпоративных стратегических целей. В основном это относится к компаниям, которые нуждаются в раздельном управлении стратегически важными направлениями развития.

Множественная организационная структура характерна для фирм, ориентирующихся на *стратегию диверсификации*. Такая структура может представлять собой большое количество децентрализованных бизнес-единиц, действующих как «центры прибыли», которые могут выбирать различные организационные формы, наиболее соответству-

ющие их деятельности, внешнему окружению и потребностям различных СЗХ. Очевидно, что деятельность диверсифицированных компаний невозможно уместить в рамках какой-либо одной системы или структуры. Поэтому руководство такой компании дает возможность руководству каждой входящей в ее состав стратегической бизнес-единицы выбрать ту структуру управления, которая ей более всего подходит.

Примером ранней множественной структуры является холдинг-компания, которая, владея акциями многих фирм, непосредственно не контролирует ни их стратегию, ни структурную организацию. Более поздним примером диверсифицированных многофункциональных структур являются конгломераты, концерны, финансово-промышленные группы (ФПГ), появившиеся как следствие интеграционных бизнес-процессов.

Существенной проблемой эффективного управления множественными организационными структурами становится разделение управленческих функций, а также координация деятельности компании на корпоративном и бизнес-уровнях. Необходима координация, организационно-финансовое взаимодействие и выполнение вспомогательных операций (корпоративные службы) для групп, отделений и других бизнес-единиц могут обеспечиваться *главной штаб-квартирой* компании. В *стратегическую роль* штаб-квартиры входят следующие функции.

1. Обеспечение быстрой реакции и своевременного ответа на проблемы стратегического характера.
2. Определение стратегической ответственности для соответствующих бизнес-единиц, входящих в состав хозяйственного портфеля компании.
3. Составление набора СБЕ путем приобретения новых предприятий и избавления от бизнес-единиц, не отвечающих требованиям общекорпоративного уровня.
4. Обеспечение перераспределения стратегических ресурсов между СБЕ.
5. Стратегическое развитие фирмы «изнутри» в противоположность поглощениям и слияниям.

Другим механизмом координации, часто применяющимся при концентрической диверсификации, когда количество децентрализованных бизнес-единиц велико, является создание стратегических хозяйственных центров (СХЦ) как набора однопрофильных «центров прибыли».

Это позволяет использовать выгоды стратегического соответствия между ними и действиями родственных хозяйственных подразделений. Концепция СХЦ, объединяющая связанные сферы деятельности компании, — это, по сути, централизация однотипных действий на корпоративном уровне. В то же время следует учитывать, что при таком подходе добавляется еще один уровень управления. Главный критерий образования СХЦ внутри компании — эффективность развития по данному стратегическому направлению, что является одним из определяющих параметров организационной структуры в целом.

Впервые в практике бизнеса концепцию выделения СХЦ применила фирма *General Electric*, объединив 190 бизнес-единиц в 43 СХЦ. В рамках реструктуризации фирма распределила свои отделения текущей коммерческой деятельности (группы заводов, сбытовые службы, конструкторские бюро и т. д.) между этими СХЦ, устранив тем самым двойную стратегическую ответственность, о которой шла речь выше.

Интеграция различных форм организации в рамках единой структуры

Все рассмотренные организационные структуры имеют свои особенности, стратегические достоинства и недостатки, ограничивающие их практическое применение. Повторимся, что с точки зрения ситуации «лучшего способа» управления не существует; соответственно, не существует одной оптимальной для всех стратегий структуры организации.

Ни одна из перечисленных базовых организационных структур не может в полной мере обеспечить решения задач по реализации выбранной стратегии. Поэтому все типы рассмотренных структур обычно используются в комбинации, позволяющей устранять или минимизировать их недостатки применением двух или более типов организационных структур одновременно. Многие особо крупные компании используют сложную составную структуру, состоящую из структур различных базовых типов и их модификаций.

Кроме внешних факторов, влияющих на относительную эффективность того или иного типа организационной структуры, во внимание необходимо принимать и особенности внутренней ситуации, связанные со спецификой отдельных подразделений организации. Если одни подразделения организации функционируют в окружении, отличаю-

чемся от окружения других подразделений, то соответственно должны различаться и их структуры. Например, финансовая сфера деятельности, производственные подразделения организации в большей степени должны ориентироваться на использование преимущества централизованных структур, а такие виды деятельности, как НИОКР и маркетинг, более эффективны в рамках децентрализованных структур.

Сочетание разнородных структур при управлении различными видами деятельности в организации — отличительный признак лучших систем управления.

Приведение организационной структуры в соответствие с деловой стратегией

При проектировании организационной структуры во внимание должны приниматься не только общие корпоративные стратегии развития организации, но и деловые стратегии, связанные с главной проблемой СБЕ — достижением конкурентного преимущества. Здесь продолжим рассмотрение особенностей таких противоречивых базовых конкурентных стратегий, как лидерство по издержкам и дифференциация, но уже во взаимосвязи с требованиями, предъявляемыми к организационной структуре, способствующей их эффективной реализации.

Напомним, что *стратегия лидерства по издержкам* ориентируется на стабильное окружение, где присутствуют эластичный спрос и предсказуемые конкуренты, а также на стандартизированную продукцию массового производства. Путь к лидерству по издержкам через массовый выпуск продукции предопределяет тщательно разработанную и высокоспециализированную структуру производства. Очевидно, что производство становится стратегически значимым видом деятельности. Характер выпускаемой продукции во многом определяет необходимую для снижения издержек организационную структуру. Стремление к эффективности требует достаточно рутинной работы, навыков в планировании производства, эффективных систем контроля, стиля управления, направленного на поддержание дисциплины и порядка, четко определенной иерархии и описания работ. Для такой ситуации в большей степени подходит организационная структура механистического типа, или, по определению Г. Минцберга, *машинная бюрократия*, в основе которой — стандартизация процессов, централизация решений и наличие взаимосвязанной системы обобщенных формальных правил, процедур, стандартов и норм поведения персонала (табл. 7.5).

Таблица 7.5

Сравнительная характеристика структурных особенностей базовых деловых стратегий

Стратегия лидерства по издержкам	Стратегия дифференциации
<i>Машинная бюрократия</i> • стандартизация рутинных и достаточно однообразных процессов • наличие техноструктуры • четкая горизонтальная специализация • управление трудом на основе разработанных норм и стандартов • высокая степень централизации распределения ресурсов	<i>Профессиональная бюрократия</i> • сочетание самостоятельности и высокого профессионализма • отсутствие четкого разграничения функций персонала • средний (тактический) уровень управления достаточно узок • менеджеры стратегического уровня вовлекаются в работу над проектами • работа по проектам (матричный тип структур) • автономно работающие группы высококвалифицированных работников, которые формируются и переформируются по мере реализации отдельных проектов

Следует выделить две характерные особенности, которые должны быть учтены при проектировании структуры организации, придерживающейся стратегии лидерства по издержкам. Во-первых, так как большинство производственных процедур рутинны и достаточно однообразны, масштаб первичного контроля (норма управляемости) на уровне линейных руководителей может быть достаточно широким (до 50 работников). Другая особенность заключается в том, что для обеспечения производственного процесса, разработки процедур и систем требуется техноструктура (инженеры-технологи, инженеры по труду, нормировщики, контролеры качества и объема выпуска, плановики). Эта группа специалистов, занятых стандартизацией работы, является необходимой частью в структуре организации, ориентированной на массовое производство. Они имеют непосредственное отношение к производственной деятельности и наделяются штабными (аппаратными) полномочиями. Данная группа сотрудников не является частью линейного руководства организацией, и тем не менее им отводится значительная роль в реализации стратегии минимизации издержек.

Стратегия дифференциации, как уже было ранее отмечено, предполагает прежде всего удовлетворение изменяющихся потребностей, где

главным является способность организации предвидеть эволюцию рынка посредством тщательного изучения потребностей и поведения потребителей. Отсюда стратегически значимым видом деятельности становится маркетинг, а постоянные инновации являются одним из критических факторов успеха. Существенным является и установление равновесия между различными функциональными областями организации, что подразумевает координацию деятельности НИОКР, производства и маркетинга.

Приведение структуры в соответствие со стратегией дифференциации связано с двумя вытекающими из стратегических особенностей факторами: *гибкостью и децентрализацией в принятии решений*. Такие качества в определенной степени присущи адаптивным типам структур, описанным в табл. 7.4. Кроме того, по сравнению со стратегией лидерства по издержкам, отпадает необходимость в стандартизации работ и подробном их описании, четком разграничении функций персонала и строгой управленческой иерархии. Соответственно в организационную структуру не входит группа специалистов по разработке процедур и систем (техноструктура), средний управленческий уровень достаточно узок, топ-менеджеры непосредственно вовлекаются в деятельность проектных команд, сотрудники «первого ряда», близкие к проблемам потребителей и клиентов, могут свободно принимать решения.

В структуру организации, ориентирующуюся на стратегию дифференциации, могут входить автономно работающие группы высококвалифицированных работников, которые формируются и переформируются по мере реализации отдельных проектов (проектная структура).

Вышеперечисленные характеристики свойственны, с точки зрения классификации организационных структур по Г. Минцбергу, *профессиональной бюрократии*, предполагающей сочетание самостоятельности и высокого профессионализма работников (см. табл. 7.5).

Современные тенденции структурных изменений

В настоящее время задачи, которые ставит перед корпорацией внешняя среда, становятся все более индивидуальными, соответственно их решение невозможно в рамках стандартизированных процедур. Наметилась четко выраженная тенденция к уменьшению жесткости и иерархичности сложившихся структур, в освоении «плоских» и сетевых структур как организационного принципа эпохи. Должностной иерархии и функциональному разделению традиционного управления современный менеджмент противопоставляет интеллектуальное

сотрудничество и сетевую кооперацию менеджеров. Это прежде всего связано с тем, что в современном обществе критическим ресурсом экономического преимущества организации становятся знания и информация (интеллектуальные активы), а не капитал (материальные и финансовые активы).

Информационное общество предъявляет новые требования к проектированию организации, к объединению или разделению работ в ней. Американский социолог М. Кастельс в своей знаменитой работе «Информационная эпоха», характеризуя новые организационные формы, выделил ключевую особенность новой общественной структуры — *логику сетей*. Сети есть фундаментальный материал, из которого новые организации строятся и будут строиться.

Сетевая форма организации — это результат интеграционных процессов, связанных с объединением организаций, созданием стратегических союзов (альянсов), децентрализации в принятии решений, а также субподрядных соглашений. Сети представляют собой сосредоточение фирм или специализированных единиц, координируемых рыночным механизмом вместо командных методов. При своем формировании сети образуются либо вокруг одной ведущей компании, либо создаются на базе альянсов и кооперации между группами организаций.

Сеть делового сотрудничества организации состоит из основного для нее бизнеса, играющего здесь свою центральную роль системного интегратора, в то время как другие виды бизнеса передаются участникам сети, для которых именно они будут базовыми. Отношения в сети могут быть вертикальными, прямыми или обратными по отношению к направлению создания потребительской стоимости, а также горизонтальными между видами бизнеса на одной стадии технологической цепочки (рис. 7.3).

Последние исследования в области стратегического менеджмента указывают на преимущества, которые получают участники стратегических альянсов и сетей делового сотрудничества, где понятия «сотрудничество» и «конкуренция» не являются взаимоисключающими.

По своей природе сетевые организации всегда находятся в процессе обновления, а их основные элементы — в состоянии корректировки в соответствии с рынком, технологиями и другими факторами окружающей среды. Создание сетевых структур позволяет входящим в них организациям объединить свои ресурсы, производственные мощности, расширить охват рынка, приблизиться к потребителю, обмениваться знаниями и технологией, снизить *транзакционные издержки* (любые



Рис. 7.3. Пример сети делового сотрудничества

издержки, связанные с осуществлением хозяйственных операций через рынок).

Немаловажная роль в сетевых организациях отводится и разделению риска, связанного с затратами на внедрение новых технологий, обновление продукции, проведение организационных изменений в соответствии с переменами в окружающей среде.

Концентрация сети делового сотрудничества вокруг одного вида бизнеса уменьшает бюрократизм в организации, позволяет сократить число уровней иерархии в организационной структуре, повышает восприимчивость организации, позволяя при этом каждому члену сети сосредоточиться на своих собственных базовых видах деятельности. Кроме того, передача «небазовых» видов деятельности другим участникам сети, которые более эффективны и продуктивны в их осуществлении, позволяет уделить больше внимания осуществлению и развитию именно базового бизнеса.

Сотрудничество в рамках сетевой структуры предполагает сохранение независимости входящих в нее организаций. Взаимоотношения могут носить неформальный характер и основываться на краткосрочных договорных соглашениях, а также быть более формальными, базирующимися на долгосрочных соглашениях, включающих совместное использование информации, технологий, систем, долевое владение акциями и т. п. У участников таких договоров возникает новый тип поведения — коллаборативное поведение (от англ. *collaborative* — основанное на сотрудничестве).

Признаки сетей делового сотрудничества сегодня можно найти в любой отрасли. Однако в зависимости от отрасли конкретная модель сети меняется. Например, в электроэнергетике сети имеют более выраженную регрессивную (обратную) интеграцию по отраслевой технологической цепочке, тогда как в автомобилестроении сети развиты в обоих направлениях.

Сетевое предприятие. Чтобы быть в состоянии усваивать выгоды сетевой гибкости, организация сама должна стать сетью и пропитать динамизмом каждый элемент своей внутренней структуры. Здесь речь идет не о «сети предприятий», а о внутренней организационной эволюции, которую можно рассмотреть в следующей последовательности.

1. Иерархия функциональных подразделений заменяется динамичными проблемно-ориентированными рабочими группами, центральная роль в которых принадлежит менеджерам этих групп. Менеджеры узкоспециализированных групп одновременно могут являться членами команд более высокого корпоративного уровня.
2. Менеджеры, оставаясь по сути лидерами этих групп, постепенно отказываются от контрольно-распределительных функций в пользу власти эксперта, где главную роль играют его способности как специалиста, создающего определенную конкретную стоимость.
3. Менеджер становится равноправным членом команды, на которого возлагаются представительские функции ее работы на более высоком корпоративном уровне.
4. Возникает корпоративная структура сетевого типа, в которой отношения прямого сотрудничества непосредственных исполнителей окончательно вытесняют бюрократические отношения. Менеджеры при этом не оказывают прямого воздействия на производственный процесс, а выполняют функцию системного интегратора, осуществляющего формирование команды, организацию совместной работы, обучение и переподготовку членов команды.

Организация, таким образом, приобретает модульную структуру: для решения той или иной проблемы создаются рабочие группы, которые могут распадаться и перегруппировываться по мере достижения результата. Другими словами, если использовать терминологию другого американского социолога, О. Тоффлера, производственную бюрократию меняет *эдхократия* — «структура холдингового типа, координирующая работу множества временных рабочих групп, возник-

кающих и прекращающих свою деятельность в соответствии с темпом перемен в окружающей организационной среде».

В такой организации структура имеет органическую основу и четко не определена; преобладают неформальные и горизонтальные связи; подразумевается децентрализация структурных единиц и наделение каждой из них растущей автономией, позволяющей им даже конкурировать друг с другом, хотя и в рамках общей стратегии. Право принятия решений и власть основаны на экспертных знаниях. Вознаграждение так же, как и риск, делится между участниками, т. е. носит групповой характер. Для *эдохократической организации* характерна высокая степень свободы в действиях работников, когда средства достижения целей выбираются самими исполнителями. В них более всего ценятся компетентность и эффективная совместная работа, а также творчество, новаторство, качественное выполнение работы и умение решать возникающие проблемы.

Перечисленные выше характеристики организации придают динамизм внутренней структуре, необходимый для использования выгоды сетевой гибкости, что было выделено в начале рассмотрения данной проблемы.

Виртуальная организация. *Виртуальная корпорация* представляет собой высшую форму сети делового сотрудничества, включающую базовый вид бизнеса, его поставщиков и потребителей, деятельность которых интегрируется и координируется с помощью широкого использования информационной и телекоммуникационной технологии (ИТТ). Именно последние достижения в области ИТТ способствовали возникновению виртуальных корпораций.

Выделим несколько ключевых характеристик, которые можно рассматривать как предпосылки для того, чтобы считать сеть сотрудничества виртуальной корпорацией:

- сеть сотрудничающих компаний и клиенты сконцентрированы вокруг основного вида бизнеса;
- общие взаимодополняющие цели;
- объединение бизнес- и информационных стратегий;
- общая технология, которая часто предполагает существование общей компьютерной сети, спутниковой и/или кабельной связи, общие стандарты программного обеспечения, электронный обмен данными.

Для идеальной виртуальной корпорации степень интеграции внутрикорпоративных видов деятельности в рамках базового вида бизнеса

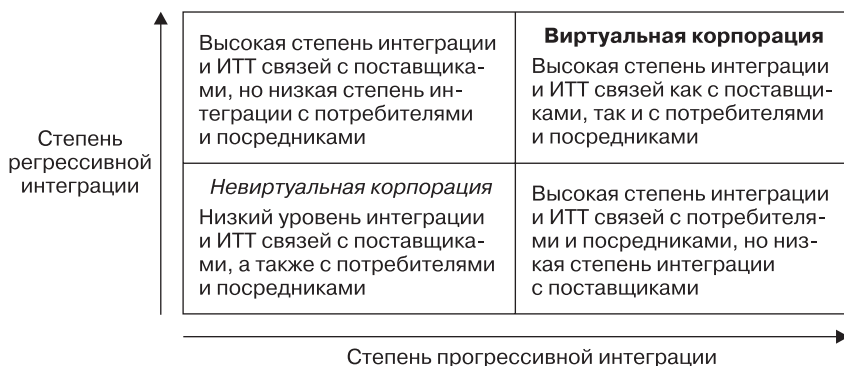


Рис. 7.4. Виртуальная корпорация — внешние связи

должна быть настолько высокой, что все существующие формальные границы функциональных областей бизнеса просто сотрутся. Внешние связи базовой организации также предполагают высокую степень как регрессивной (обратной) интеграции с поставщиками, так и прогрессивной (прямой) с посредниками и потребителями в технологической цепочке (рис. 7.4).

Такая форма организации более фрагментарна, ориентирована на появляющиеся идеи и формируется вокруг возможностей. Это позволяет избежать постоянных организационных изменений и в то же время использовать возникающие возможности. Поэтому можно считать, что прототипом виртуальных организаций явились проектные структуры, создаваемые для решения конкретных задач на временной основе.

Характерной чертой виртуальной организации является то, что она не имеет цели; она сама есть цель, в отличие от бюрократии, которая имеет внутреннюю направленность целей, и органических организаций, где миссия и цели направлены во внешнюю среду (см. рис. 7.2). Такая организация появляется в нужное время в нужном месте для реализации возможностей и после исчезает. Такая «сверхбыстрота» обеспечивается современными ИТТ и необходима для успеха. Это актуально для современной хозяйственной деятельности, когда время становится главным ресурсом на рынке XXI в.

Эффективная работа виртуальной организации связана не с постоянным действием, а с ее *постоянной готовностью к действию*, что предопределяет стиль, ритм и способ функционирования виртуального предприятия. Отсюда и вытекают все особенности его экономики и ор-

ганизации. Импульс, переводящий виртуальное предприятие из состояния готовности в состояние действия, исходит от потребителя, который играет ведущую роль в формировании бизнес-процессов в рамках виртуальной организации.

На структурном уровне связи и элементы виртуальной организации представляют равноправное сотрудничество рабочих групп, отделов и целых организаций на основе привлечения сторонних организаций для осуществления отдельных внутренних видов деятельности, причем отношения каждый раз выстраиваются по-новому и только на этапе реализации конкретного проекта. Построение отношений основывается на идеях, компетентности и партнерстве людей, участвующих в виртуальной организации.

7.4. Формирование организационной культуры, соответствующей стратегическим изменениям

Прежде чем обсудить вопрос, какая *организационная культура* в большей степени соответствует выбранной стратегии, рассмотрим основные понятия корпоративной культуры (частично это было рассмотрено в разделе 3.6).

Организационная культура — это новая парадигма бизнеса постиндустриальной эпохи, более полно ориентированная на человеческие потребности, их учет и воплощение в хозяйственной практике экономической организации. Фирма начинает восприниматься как живое существо, происходит ее «очеловечение». Ключевым понятием для определения организационной культуры становится человеческая среда, а сама культура представляется как продукт взаимодействия:

- формальной организации, имеющей определенную целевую функцию;
- отдельных индивидов, участников организации, обладающих спектром индивидуальных интересов и потребностей;
- коллектива в целом и отдельных социальных групп, сформировавшихся в рамках организации;
- внешней среды фирмы, предъявляющей свои требования к способам ее жизнедеятельности.

Корпоративная культура выполняет ряд функций, ориентированных на внутреннюю и внешнюю среду организации. Являясь продуктом внутренних социальных сил, организационная культура выполняет следующие функции.

- Включает в себя специфическую систему ценностей, особый климат и способы взаимодействия участников организации и тем самым создает неповторимый облик организации, позволяющий отличить ее от других организаций.
- Создает ощущение идентичности у индивидов и групп, прививая определенную систему ценностей, учитывающую интересы всех уровней организации. Эта функция обеспечивает приверженность персонала идеалам корпорации, позволяет каждому члену организации лучше осознать цели организации, ощутить себя частью единой системы и определить свою ответственность перед ней.
- Обеспечивает сотрудников системой неформальных правил, определяющих, как им себя вести и как работать, что делать и что не делать. При этом работники корпорации не тратят впустую время на выяснение, что и как им нужно делать. Как и предыдущая, данная функция способствует росту производительности.
- Способна к замещению формальных и официальных механизмов, что позволяет не прибегать к чрезмерному усложнению формальной структуры и увеличению потока официальной информации и распоряжений.
- Облегчает взаимное приспособление работников к организации и организации к работнику. Адаптация осуществляется посредством совокупности мер, называемых социализацией.
- Создает образовательный воспитательный эффект, связанный с увеличением «человеческого потенциала», т. е. приращения знаний и навыков работников, которые организация может использовать для достижения своих целей.
- Способствует повышению качества товара или услуг, предлагаемых организацией, так как качество работы и рабочей среды переходит в качество продукции.

Приспособление организации к нуждам общества предполагает наиболее непротиворечивое сочетание корпоративной этики и ценностей внешней среды.

Следует отметить, что организационная культура трактуется не только с точки зрения особой внутренней среды корпорации, а и с точки зрения культурных структур внешней среды. В условиях постоянных изменений задача руководства состоит в создании адаптивной организационной культуры, которая содержит в себе возможность реагировать на перемены во внешней среде и тем самым обеспечивать динамичное изменение стратегии. При этом руководство должно уделять

внимание не столько конкретной стратегии, сколько реализации принципов цивилизованного рынка, проявлять постоянную заботу обо всех участниках деятельности фирмы, в том числе — потребителях, акционерах, поставщиках, стремясь наиболее полно удовлетворять все их потребности. Таким образом, к функциям организационной культуры, направленным во внешнюю среду, можно отнести: приспособление организации к нуждам общества, ориентацию на потребителя, регулирование партнерских отношений.

Ориентация на потребителя — это функция, которая является для большинства фирм наиболее значимой и широко декларируемой ценностью.

Регулирование партнерских отношений в рамках корпоративной культуры связано с установлением неформальных правил взаимоотношения организации с социальными партнерами, предусматривающих не юридическую, а в большей степени моральную ответственность перед ними.

Наибольшее влияние на формирование организационной культуры оказывает корпоративный уровень управления. Руководство корпорации зачастую целенаправленно формирует этические нормы, ценностные ориентиры, которые реализуются через культурные коммуникации, культурные процедуры и определенные формы управления организационной культурой (рис. 7.5). Поэтому очень часто элементы корпоративной культуры связывают с основателем компании или другими влиятельными лидерами, создающими определенные ценности, убеждения и принципы, которым организация должна следовать и которые затем учитываются при определении ее стратегии и деловой практики. С течением времени новые лидеры стараются поддерживать установившуюся культуру, а персонал организации обязан адаптироваться и следовать ей.

7.5. Приведение организационной культуры в соответствие со стратегией

Между стратегией и организационной культурой существует тесная связь. Убеждения, принципы, система ценностей организационной культуры могут совпадать со стратегией фирмы или противоречить ей, из-за чего могут возникнуть проблемы. При возникновении противоречия его надо устранить путем внесения изменений в культуру организации. Причиной изменений в концепции организационной культуры часто является диверсификация, быстрый рост фирмы, осво-

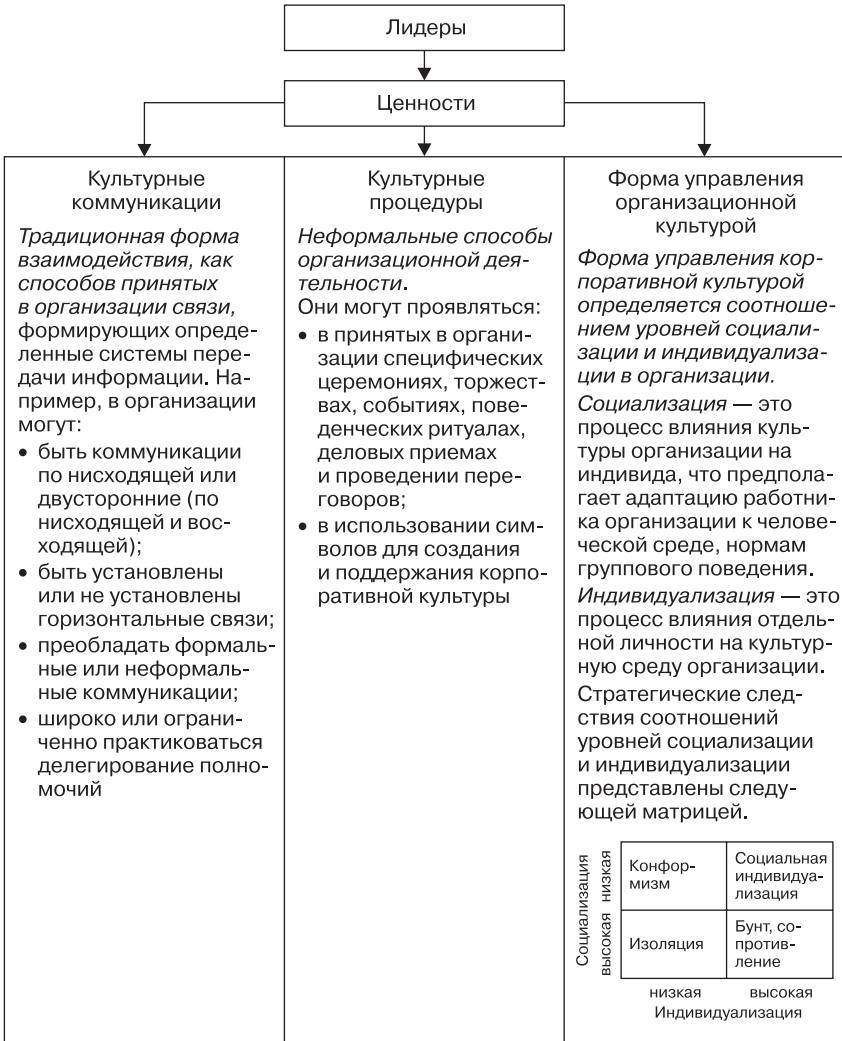


Рис. 7.5. Способы реализации системы ценностей

ение новых рынков и технологий, а также изменение деловой стратегии.

Приведение организационной культуры в соответствие со стратегией фирмы представляет собой достаточно сложную, но необходи-

мую задачу, которую можно представить как процесс взаимосвязанных этапов (рис. 7.6). В отличие от организационной структуры корпоративная культура труднее поддается изменению, что во многом связано с более сильным сопротивлением изменениям.

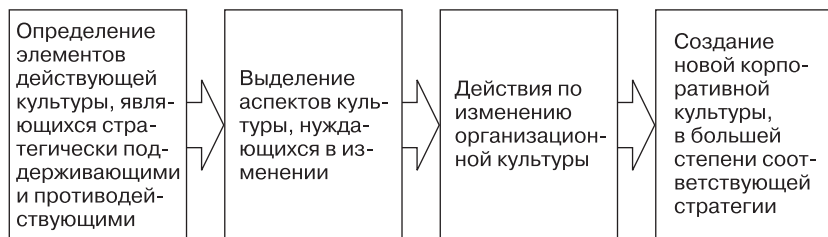


Рис. 7.6. Процесс приведения организационной культуры в соответствие со стратегией фирмы

Не следует также забывать, что внутрифирменные общепринятые ценности возникают как результат традиций, имеющих длительную историю, и не могут быть изменены в одно мгновение. Следовательно, цель достижения соответствия между стратегией и культурой носит долгосрочный характер. Необходимо время и определенные усилия со стороны руководства, чтобы новые приоритеты, связанные с изменением стратегии, «прижились» в организации. В крупных компаниях значительные изменения организационной культуры занимают минимум от 3 до 5 лет.

Рассмотрим элементы организационной культуры, являющиеся стратегически значимыми, на примере деловых стратегий лидерства по издержкам и дифференциации.

Стратегия лидерства по издержкам. Организационную культуру, соответствующую данной стратегии с точки зрения поддерживающих элементов, можно охарактеризовать следующим образом:

- минимизация отклонений от традиционного поведения;
- ориентация на контроль и власть, что должно поддерживать и увеличивать техническое совершенство;
- система ценностей ориентирована на эффективность, производительность и точное выполнение задач всеми работниками без исключения;
- преобладание формальных правил поведения;
- сильное развитие социализации.

Элементы культуры, которые являются противодействующими существующей стратегии, в основном связаны с негативными проявлениями массового производства. К ним можно отнести горизонтальную специализацию, способствующую дроблению на многочисленные департаменты, подразделения, которые создают свою субкультуру. Большая дистанция между стратегическим уровнем управления и более низкими уровнями приводит к взаимному непониманию и антагонизму внутри коллектива организации. Существует большой психологический разрыв между руководителями и работниками, приводящий к недопониманию, недоверию. Постоянный контроль за результатами труда приводит к возникновению конфликтов. Жесткий график работы уменьшает инициативность при точном исполнении инструкций.

Частично избежать негативных проявлений стратегических следствий массового производства в настоящее время позволяет автоматизация производства. При этом отпадает необходимость в контроле за производительностью труда, становится возможным изменение организационной культуры в сторону большей свободы и неформальности.

Стратегия дифференциации. Здесь можно говорить, что тип организационной культуры, в большей степени соответствующий данной деловой стратегии, — меритократический и партисипативный. Для такой культуры характерно следующее.

- Приоритет качественных целей и субъективной оценки перед количественными показателями, высокая ценность достижений и материальной отдачи.
- Широкое привлечение сотрудников в пространство принимаемых организационных решений, что приводит к свободному обмену информацией между руководителями и исполнителями. Участие в достижении целей организации приносит удовлетворение собственных потребностей работников, появляются новые, ярко выраженные мотивы к эффективному труду, укрепляется командный дух в организации.
- Благоприятный морально-психологический климат, что способствует творчеству и инициативе сотрудников, позволяет находить эффективные пути удовлетворения запросов потребителей, привлечь высококвалифицированных рабочих, исследователей, творческих людей.
- Непротокольная форма одежды, гибкий график работы.
- Сильно развитая индивидуализация, т. е. высокая степень влияния личности каждого работника на культуру.

- Поддержка работников друг другом и в то же время избавление от исполнителей, уровень квалификации которых ниже среднего («если ты не двигаешься вверх, ты двигаешься вон»).

Достижение наибольшего соответствия между стратегией и культурой достигается эффективным руководством, которое должно личным участием менеджеров всех уровней, их реальными и символическими действиями формировать ценностные ориентиры.

Менеджеры должны использовать любую возможность, чтобы поддерживать систему ценностей. Например, это возможно посредством личного участия в проведении церемоний и награждений, отмечания работников, достигших высоких показателей в работе, участия в образовательных программах для сотрудников с целью выделения стратегических приоритетов, ценностей, этических принципов и культурных норм. Все эти реальные действия менеджеров ориентированы на поддержание изменений, способствующих реализации стратегии.

Символические действия высшего руководства могут быть связаны с определенными решениями, которые должны рассматриваться как образцы для подражания. Например, при ориентации на деловую стратегию минимизации издержек провести сокращение доплат руководителям. Следует также обращать внимание на соблюдение символического соответствия. Интерьер офисов не должен быть слишком претенциозен, сотрудники должны видеть, что организация очень аккуратно относится к закупкам с точки зрения цен.

Другой категорией символических действий является «создание своих героев», т. е. группы работников, отличающихся эталонным поведением, достигших особых успехов и действующих в едином духе корпорации.

Отличительная особенность «великих компаний» — симбиоз деловой стратегии и корпоративной культуры. В будущем эффективными станут те фирмы, которым удастся создать долговременные конкурентные преимущества благодаря организационной культуре.

7.6. Перевод стратегии в сбалансированную систему показателей

В современных быстроменяющихся экономических условиях традиционные показатели эффективности теряют свою актуальность и являются недостаточными для оценки деятельности организации. Необходимы методики оценки эффективности деятельности, имеющие

взаимосвязь со стратегией, обеспечивающие улучшение результатов в будущем и учитывающие прошлые результаты деятельности. Этим требованиям отвечает *Balanced Scorecard (BSC)* — сбалансированная система показателей (ССП). Это современная системная управленческая концепция, которая позволяет организации перевести сформулированную стратегию в действие, т. е. увязать стратегию с оперативным менеджментом.

Появление термина *Balanced Scorecard* связано с публикацией в журнале «Harvard Business Review» в 1992 г. статьи «*Balanced Scorecard* — измерения, которые управляют эффективностью» на основе выводов исследования, проведенного в 1990 г. профессорами Гарвардской школы бизнеса Робертом Капланом и Дэвидом Нортоном¹. Исследование проводилось с единственной целью: выявить новые способы повышения эффективности деятельности и достижения целей бизнеса. По мнению авторов, такая *технология управления эффективностью* деятельности организации должна привести к стабильности ее развития.

Спустя 10 лет, по данным журнала «Fortune», BSC являлся основным инструментом реализации стратегии в 402 компаниях из 500, входящих в рейтинг Fortune-500. Среди них такие корпорации, как *Coca-Cola, General Electric, McDonalds, L'Oreal, BMW, Boeing, Samsung Electronics, Microsoft* и другие всемирно известные производители. Среди российских компаний первыми стали внедрять СПП как новую управленческую концепцию в ОАО «Северсталь» и «Лукойл».

Balanced Scorecard — эффективный инструмент измерения результативности и стратегического управления бизнесом, позволяющий транслировать стратегию и конкретную деятельность в набор показателей, которые фактически образуют систему стратегического управления и контроля. При данном подходе традиционное измерение деятельности организации, сосредоточенное исключительно на финансовых показателях, которые являются постфактум результатами деятельности, рассматривается как условие необходимое, но недостаточное для принятия управленческих решений. BSC является системой, которая объединяет традиционные финансовые измерения деятельности организации с нефинансовыми, что обеспечивает менеджеров организации более объективной информацией относительно управляемых ими процессов. Стандартные финансовые формы, такие как отчеты «о прибылях и убытках» и «о движении денежных средств», балансы, могут демонстрировать устойчивое положение организации. Однако факти-

¹ Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard — Measures then drive Performance // Harvard Business Review. 1992. Vol. 70. N 1.

чески возможно приближение компании к банкротству из-за роста заимствования, ухудшения положения с клиентами, снижения эффективности бизнес-процессов, неудовлетворенности персонала. Это не значит, что финансовые показатели стали менее важными; это означает, что их необходимо сбалансировать другими — нефинансовыми. Таким образом, особенностью рассматриваемой управленческой системы является перенос внимания менеджмента организации с производственно-финансовых показателей на *причины получения таких результатов*.

Методология *Balanced Scorecard* основывается на понимании общих характеристик организаций, независимо от специфики их деятельности. Сюда входит: управление персоналом (обучение и развитие); собственно производственный процесс; взаимодействие с клиентами; финансы [42].

Авторы данной методологии считают, что именно эти направления, которые они называют *перспективами*, должны быть сбалансированы (*Balance*) с точки зрения обеспечения эффективности деятельности организации. Кроме того, быть сбалансированным — значит видеть и понимать, как взаимосвязаны различные подсистемы организации, как одно направление деятельности влияет на другое. Например, как время транспортировки товара и закупка оборудования (внутренние процессы), использование инвестиций (финансовая составляющая), мотивация персонала (кадровый потенциал), размер скидки (клиентская составляющая) и любые другие управленческие решения на всех уровнях воздействуют на стратегию.

Другими составляющими системы являются: *Score* — результат по каждому из направлений и *Card* (карточка) — документ, содержащий результаты деятельности по определенному направлению.

Структурный подход к формированию показателей управления предлагает наличие в организации уже четко сформулированной стратегии и рассматривает деятельность организации в рамках четырех блоков перспектив (рис. 7.7), отвечающих на самые значимые для успешной деятельности вопросы.

- Каково финансовое состояние организации, как его оценивают акционеры и кредиторы, насколько им выгодно инвестировать в деятельность организации (блок «Финансы»)?
- Как оценивают организацию и ее продукцию (услуги) заинтересованные стороны, на сколько удовлетворяются потребности клиентов, чем их можно заинтересовать, чтобы добиться требуемых финансовых результатов (блок «Клиент»)?

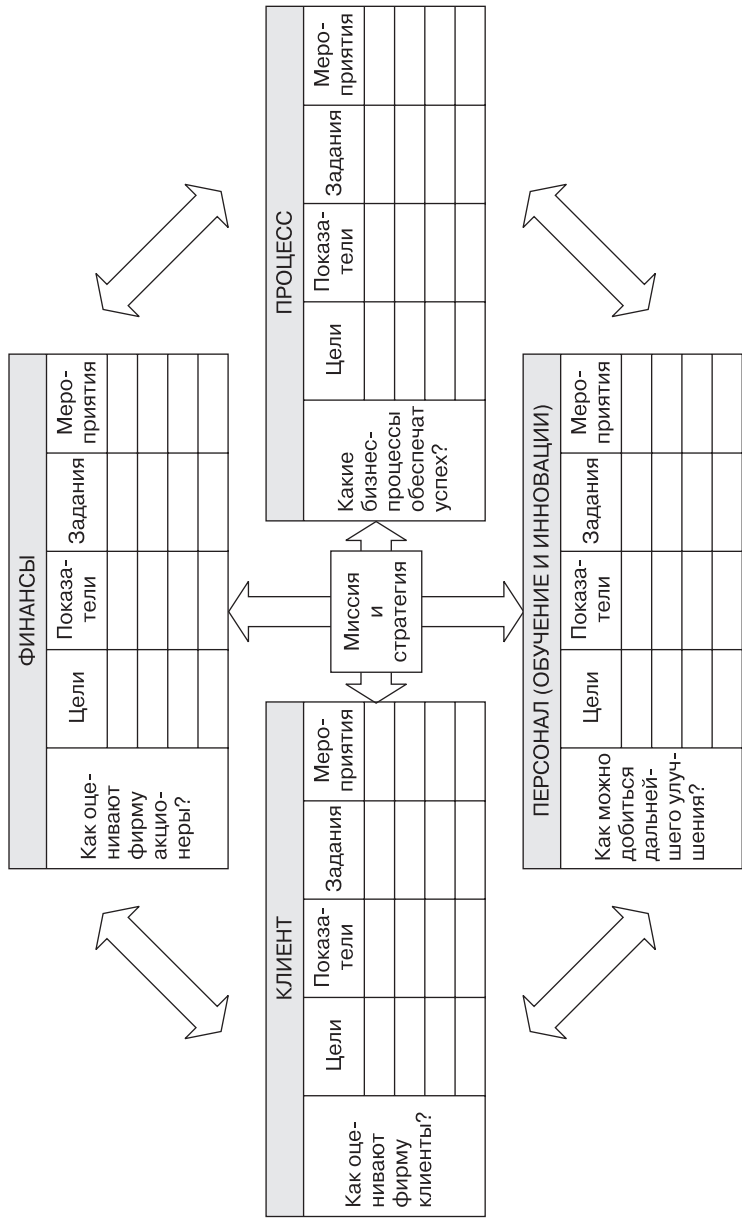


Рис. 7.7. Принципиальная структура сбалансированной системы показателей

- Какие процессы играют наиболее важную роль в создании конкурентного преимущества, какие бизнес-процессы требуют оптимизации, на каких стоит сосредоточиться, а от каких отказаться (блок «Процесс»)?
- Какие возможности существуют для дальнейшего роста и развития организации, за счет каких знаний, умений, опыта, технологий и прочих нематериальных активов можно реализовать конкурентные преимущества (блок «Обучение и инновации»)?

Ответы на эти вопросы зависят от постановки *целей*, которые выводятся из стратегии организации, затем переводятся в контрольные *показатели* деятельности (*KPI*) и *задания* на определенный плановый период, а также в необходимые для их выполнения *мероприятия*. Каждая цель требует тех мероприятий, реализация которых обеспечит ее выполнение. Принимая во внимание, что к каждой поставленной цели можно прийти различными путями, становится понятно, что мероприятия для достижения одних и тех же целей могут оказаться совершенно разными. Это зависит от ресурсных возможностей организации — человеческих, финансовых, материальных, временных.

В рамках организационной иерархии сбалансированная система реализуется в направлении сверху вниз (рис. 7.8). Считается, что система должна начинать работать на уровне всей организации, а затем спускаться на уровни хозяйственных подразделений (тактический уровень) и отдельных сотрудников (операционный уровень). В ССП цели разворачиваются каскадом — цели первого уровня являются аналитической суммой целей второго, более нижнего уровня и т. д. (см. дерево целей на рис. 2.1). Соответственно построение ССП осуществляется таким образом, чтобы задачи и показатели более высокого структурного уровня в интегрированном виде отражали задачи и показатели более низкого уровня организационной структуры.

Проектирование *Balanced Score card*. Опыт создания ССП в западных и российских компаниях позволяет описать типовой механизм построения ССП, который после формализации общекорпоративной стратегии предусматривает выполнение отдельных взаимосвязанных этапов.

1. Определение направлений деятельности, наиболее значимых с точки зрения достижения стратегических целей организации. В этом случае можно использовать схему четырех ранее рассмотренных перспектив (см. рис. 7.7).

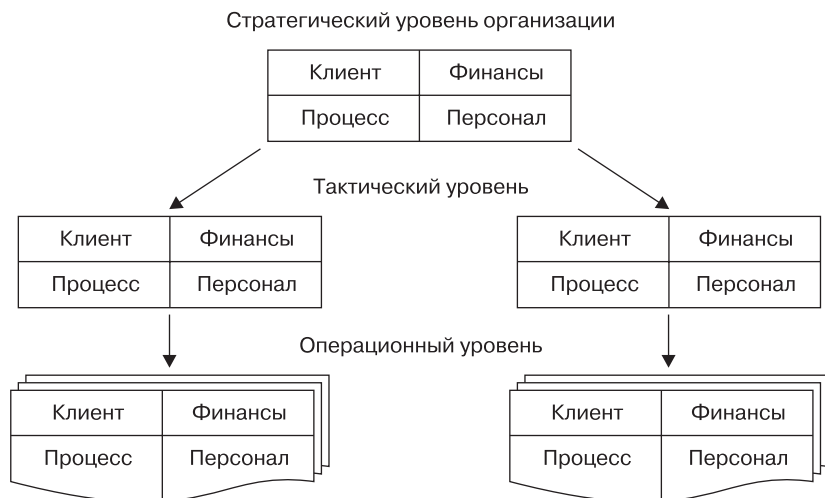


Рис. 7.8. Уровни сбалансированной системы показателей

Финансовые перспективы — первый и наиболее значимый аспект при формировании *Balanced Scorecard*, так как получение дохода все-таки является главной задачей любой коммерческой организации. Основными критериями в пределах этой перспективы выступают стандартные показатели финансового менеджмента: увеличение рентабельности, увеличение эффективности использования собственного капитала, величина чистого денежного потока и т. п. В основном это те показатели, которые ведут к увеличению «акционерной стоимости» компании, представляющей интерес для заинтересованных в деятельности организации групп и отдельных лиц (владельцы, акционеры, инвесторы). Выбор финансовых целей и показателей служит отправной точкой для формирования целей и показателей для других перспектив.

Клиентская перспектива ставит перед собой цель создания потребительской ценности, которая, в свою очередь, создаст финансовое вознаграждение организации. Единственный источник финансовых потоков в бизнесе (за исключением различных займов и кредитов) — это продажи, объем которых, в свою очередь, определяется сохранением и расширением клиентской базы, а также повышением степени удовлетворенности потребителей. Можно выделить три характерных вида предложения потребительской ценности: это лидерство по продукту,

тесная связь с потребителем и операционная безупречность. Лидерство по продукту означает, что предложение потребительской ценности базируется на уникальных характеристиках продукта или услуги, которых нет у других. В этом случае клиент платит повышенную цену по отношению к среднеотраслевой за уникальность предложенной продукции или услуг (подробнее об этом см. раздел 5.3 «Базовые деловые стратегии»). Тесная связь с потребителем подразумевает сохранение долгосрочных близких отношений с клиентами организации, предполагающими исключительный для них сервис и другие дополнительные выгоды. Операционная безупречность связана с высокой эффективностью деятельности организации, позволяющей предлагать потребителям продукцию или услуги по более низким ценам в рамках существующей конкурентной среды (подробнее см. раздел 5.3 «Базовые деловые стратегии»).

Путем выбора специфических целей и показателей среди рассмотренных характеристик менеджмент организации может сконцентрироваться на таком предложении, которое отвечает целевому рыночному сегменту. Таким образом, организация сможет приблизиться к достижению поставленных перед ней целей по клиентской перспективе и, соответственно, — по финансовой перспективе.

Перспективы процессов определяют ключевые производственные операции, которые влияют на качественное исполнение функций всей бизнес-единицы. Формулировка целей для развития внутренних процессов возможна только на основе уже существующих финансовых и клиентских целей. Главным же для достижения результатов, поставленных на этапе формирования финансовой и клиентской перспектив, является достижение эффективности при постановке и достижении целей перспективы процессов. Соответственно в рамках рассматриваемой перспективы необходимо выяснить, в какой степени можно изменить уже существующие процессы, чтобы они максимально соответствовали поставленным целям и их эффективному достижению. Улучшая существующие процессы и вводя новые, возможно достижение эффективного выполнения всех операционных действий. При внедрении ССП из общего количества производственных операций выбираются те, которые максимально влияют на результаты в финансовой и потребительской перспективах. В соответствии с этим менеджмент строит цельную цепочку, состоящую из операций, повышающих конкурентоспособность организации.

Перспектива персонала имеет большое значение как составляющая отдельного направления развития организации. Как и во всех остальных

перспективах, цели для нее устанавливаются исходя из достижения целей других направлений деятельности, наиболее значимых с точки зрения достижения стратегических целей организации. Важной составляющей рассматриваемой перспективы является развитие и обучение персонала, и на этой основе — совершенствование систем знаний и информационного обеспечения деятельности организации. В связи со значительным ростом доли услуг в общих объемах валового продукта, ростом долей высокотехнологического сектора, многократно выросла роль «человеческого капитала». Поэтому инвестиции в обучение и развитие персонала являются ключевыми составляющими постановки целей в рассматриваемой перспективе.

2. Определение задач, решаемых для достижения целей, и распределение их по направлениям деятельности. На этом этапе происходит дальнейшее уточнение задач, выполнение которых ведет к достижению основной цели. В частности, в перспективе «Финансы» основными стратегическими задачами и показателями, их измеряющими, могут быть: рост доходов организации; минимизация издержек; эффективное использование инвестиций.

3. Установление причинно-следственных связей между целями и задачами в рамках всех перспектив. Выяснить, как влияет выполнение тех или иных задач на достижение цели и каковы взаимосвязи между задачами, не менее важно, чем понять общие цели деятельности. Определение факторов влияния помогает привести задачи и цели к единой сбалансированной системе. Результатом этого этапа является карта стратегических задач, логически связанных со стратегическими целями, на которой выделяются *факторы успеха* для организации и их взаимосвязь друг с другом по четырем направлениям деятельности. *Карта стратегических задач* на всех организационных уровнях — это один из основных инструментов реализации стратегии. Все цели, задачи, процессы выстроены в карте и сбалансированы по вертикали и горизонтали управления. Пример карты стратегических задач гипотетического промышленного предприятия приведен на рис. 7.9.

4. Определение измерителей целей и задач. Для каждой стратегической задачи как фактора успеха необходимо определить *показатели* (индикаторы успеха), которые нужно представлять измеряемой величиной и можно сравнить с установленными целями. Таких показателей, как и факторов, не должно быть слишком много; выбираются те, которые максимально информативны для стратегической оценки. Кроме определения целевых значений показателей устанавливаются сроки достижения требуемых результатов.

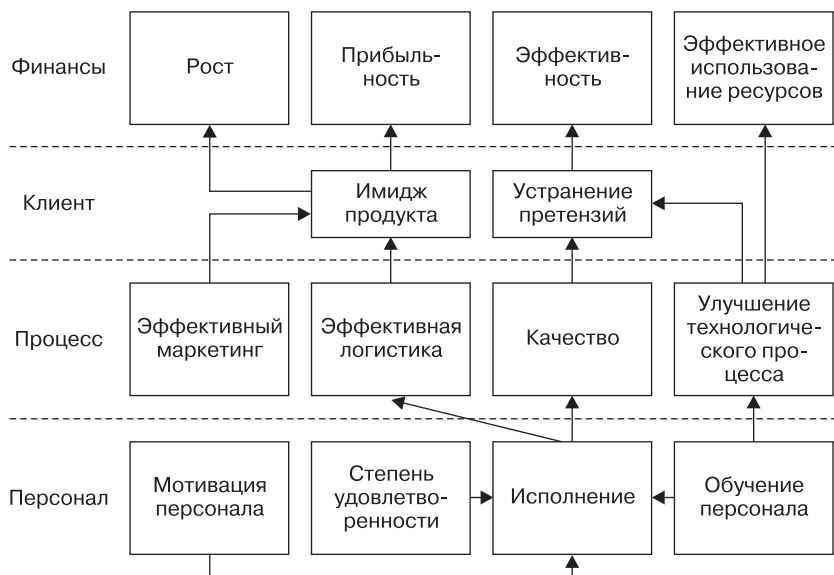


Рис. 7.9. Карта стратегических задач

На данном этапе наибольшее значение имеет тактика (тактический уровень ССП): как эти факторы успеха измерить и какой показатель является оптимальным. В рамках построения ССП показатели эффективности имеют определенное нормативное значение. Например, для промышленного предприятия число оборотов рабочего капитала составляет в среднем 1–2 раза в месяц. Имея такой индикатор, можно представить, каков результат деятельности организации в части, составляющей «Финансы». Таким образом реализуется основной принцип ССП, который во многом стал причиной высокой эффективности этой технологии управления: *управлять можно тем, что можно измерить*. В табл. 7.6 приводится типовой пример формулировки взаимосвязанных со стратегическими целями задач, установления показателей их измерения и нормативных значений одной из СБЕ промышленной компании.

В рамках сбалансированной системы необходимо различать показатели, которые измеряют достигнутые результаты, и показатели, которые отражают процессы, способствующие получению этих результатов. Обе категории показателей должны быть увязаны друг с другом, так как для достижения первых (например, определенного уровня

Таблица 7.6

Перспективы	Стратегическая цель	Задача и показатель ее измерения	Нормативное значение
Финансы	Достижение нормы прибыли на используемый капитал выше средней по отрасли	Прибыль на используемый капитал	Не менее 20%
	Обеспечение темпов роста продаж выше рыночных	Прирост продаж	Свыше 12%
	Увеличение притока наличности	Дисконтированная норма поступления наличности	Прирост 13% в год
Клиент	Поддержание имиджа организации как новатора	Доля новых товаров и услуг в продажах	Доля продукции, разработанной в течение последних 2 лет, свыше 50%
	Повышение стоимости бренда	Величина брендовой премии	Доля брендовой премии составляет 18% в стоимости продукта
	Улучшение соотношения цена/качество товаров и услуг	Оценка клиента	1-е место с точки зрения не менее 60% клиентов
Процесс	Сохранение положения приоритетного поставщика	Доля продаж постоянным клиентам	Свыше 50%
	Развитие регионального рынка А	Количество новых клиентов в регионе А	Прирост 25% в год
	Сокращение затрат на обеспечение качества товара и услуг	Себестоимость товара и услуги	Снижение не менее 10% в год
Персонал	Улучшение управления проектами	Доля проектов без просрочки	90%
	Повышение удовлетворенности сотрудников	Индекс удовлетворенности	Более 80%
	Повышение компетентности работников	Повышение квалификации	Охват не менее 70% сотрудников
	Увеличение количества предложений по совершенствованию методов работы	Количество новых идей	Более 10 на одного сотрудника

производительности) нужно реализовать вторые (например, добиться определенной загрузки технологического оборудования). На практике внимание менеджеров обычно фокусируется на показателях первой категории.

На основе показателей и их нормативных значений, а также допустимых границ отклонений от целевого значения, формируется *карта сбалансированных показателей*, взаимосвязанная с картой стратегических задач. Таким образом, деятельность организации представляется в виде причинно-следственной связи между множеством целей, задач и их индикаторами, которые группируются по четырем направлениям.

5. Разработка программ по достижению целей и реализации поставленных задач. Целевые программы (инвестиции, обучение и т. п.) разрабатываются для осуществления необходимых изменений на наиболее проблемных направлениях деятельности организации, где показатели невозможно улучшить в рамках текущего управления. Целевые программы могут формироваться следующим образом:

- выявление «проблемных областей» в цепочке стратегических задач;
- осуществление поиска стратегических инициатив;
- определение приоритетов и отбор целевых программ;
- организация и контроль выполнения целевых программ.

Целевые программы включают мероприятия, которые необходимы для эффективного осуществления преобразований. Это *набор рычагов*, с помощью которых можно привести в движение многоходовые механизмы реализации стратегии. Например, для финансовой составляющей ССП, где ключевые факторы успеха — это доходность собственного/совокупного капитала, рентабельность активов, прибыль, основными рычагами являются:

- *рычаг доходов* (старые продукты/клиенты/рынки, новые продукты/клиенты/рынки, новое применение продукта, новая структура предложения, новая ценовая стратегия);
- *рычаг расходов* (повышение производительности, снижение удельных издержек, снижение транзакционных издержек, сокращение постоянных затрат и т. д.);
- *финансовый рычаг* (акционирование, заимствование, размещение финансовых инструментов).

6. Интеграция ССП в общекорпоративную систему управления. Элементы ССП интегрируются в планово-бюджетную деятельность

организации и в управленческую отчетность. На основе разработанных показателей распределяются человеческие и финансовые ресурсы, устанавливается зона ответственности за выполнение задач. Для руководителей различных уровней составляется «Приборная панель» менеджера, включающая необходимые для контроля над ходом выполнения задач показатели. Для топ-менеджера такими показателями могут быть стоимость компании, эффективность использования капитала, эффективность инвестиций и т. д. На уровне руководителей структурного производственного подразделения «Приборная панель» может отражать показатели производительности, операционных затрат, загрузки мощностей, величины брака и т. п. Здесь важным является, чтобы задачи и показатели менеджеров более высокого уровня в интегрированном виде отражали задачи и показатели менеджеров более низкого уровня организационной структуры. Таким образом, удастся сделать реализацию стратегии регулярной деятельностью всех подразделений, управляемой с помощью планирования, учета контроля и анализа сбалансированных показателей.

На этом же этапе мотивация персонала связывается с выполнением задач и достижением нормативных показателей, предусмотренных сбалансированной системой. Например, показатель «затраты на доставку продукции», оказывающий влияние на бюджет транспортного отдела, регулярно измеряется планово-бюджетной службой и влияет на величину премии сотрудников соответствующего отдела.

7. Внедрение стратегии. На этом этапе реализуется план изменений, и система управления организацией начинает функционировать на основе разработанной концепции ССП. Для ее успешного использования необходимо осознание каждым работником, выполняющим отдельные операции, процедуры (оперативный уровень), своей организационной роли. Суть в том, чтобы каждый сотрудник понимал, как его деятельность влияет на результаты работы организации по четырем направлениям, как его деятельность структурирована в этих четырех направлениях. В результате создаются связи между ключевыми факторами как для ССП отдельного работника, так и для ССП организации в целом.

8. Оценка результатов. Этот этап является логически завершающим процессом реализации стратегии на базе ССП, основной задачей которого является установление того, в какой мере достигнутые результаты приводят к достижению целей организации. Данный процесс обеспечивает устойчивую обратную связь между методами до-

стижения целей и собственно целями, стоящими перед организацией. Это осуществляется посредством пересмотра и корректировки ССП в соответствии со сложившимися условиями, в том числе и во внешней по отношению к организации среде.

Обобщая вышеизложенное, можно выделить ряд существенных преимуществ рассмотренной концепции управления реализацией стратегии организации. Технология управления эффективностью на основе системы сбалансированных показателей позволяет:

- перевести миссию и стратегию компании в плоскость конкретных задач и набор количественных показателей эффективности, делая их ясными и понятными для менеджеров и персонала компании, а также для собственников (акционеров);
- увязать ключевые показатели эффективности деятельности организации со стратегией на всех организационных уровнях и тем самым устранить разрыв между стратегическими целями организации и их операционной реализацией;
- сконцентрироваться на ограниченном наборе максимально информативных для стратегической оценки показателей;
- выявить процессы, которые являются ключевыми с точки зрения результатов деятельности;
- установить взаимосвязанность стратегических результатов и факторов их достижения, устанавливая и отслеживая причинно-следственные связи между ними;
- увязать стратегические цели бизнеса с результатами деятельности каждого работника и мотивировать персонал на достижение цели;
- определить, что и когда нужно делать, направлять туда, куда нужно, и тем самым повысить эффективность принимаемых управленческих решений, в том числе решений в области распределения ресурсов;
- формировать культуру, в которой постоянные изменения — нормальные явления.

Неудача постигает те компании, которые формально внедряют ССП, но не устанавливают связь между стратегическими целями и ежедневной работой персонала. Низкая мотивация персонала, слабый контроль исполнения контрольных показателей — это то, что может спутать компании все стратегические карты.

Вопросы для самопроверки

1. В чем состоит цель организационных изменений?
2. Какие внутренние элементы организации нужно привести в соответствие с выбранной стратегией?
3. Какие основные навыки и ресурсы необходимы для успешной реализации стратегии дифференциации?
4. Какие основные навыки и ресурсы необходимы для успешной реализации стратегии лидерства по издержкам?
5. Что необходимо предпринять для приведения структуры организации в соответствие с новой стратегией?
6. В чем необходимость интеграции различных форм организации в рамках единой структуры?
7. Что представляет собой сетевая форма организации?
8. Какие этапы можно выделить в процессе приведения организационной культуры в соответствие со стратегией?
9. В чем особенность ССП как стратегической управленческой концепции?
10. Дайте краткую характеристику основных этапов проектирования ССП.

Глава 8

РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ: УПРАВЛЕНИЕ В РЕЖИМЕ РЕАЛЬНОГО ВРЕМЕНИ

8.1. Тенденции и характер перемен в окружающей среде

В прошлом причиной изменений были факторы неопределенности, порождаемые внешней средой, в рамках традиционной деятельности фирмы. К ним относятся действия конкурентов, колебания деловой активности и рыночной конъюнктуры и т. д. В последнее время все отчетливее стал проявляться новый тип изменений, связанный с изменением экономической структуры. Это обусловлено в первую очередь теми радикальными изменениями в экономической среде, которые стали явными в конце XX в. Неопределенность социально-экономических процессов сменила их нелинейность. На смену разнонаправленности развития пришла хаотичность. Национально-замкнутые экономики уступили место глобальной экономике. Общество с относительно устойчивыми потребностями превратилось в общество потребителей с неопределенными и изменчивыми потребностями. Макроэкономические сдвиги не приводят к кризисным явлениям, а, наоборот, являются условием возникновения новых возможностей для бизнеса.

Можно считать, что основной причиной новых проблем в управлении организациями стал целый ряд перемен, произошедших в результате структурных изменений в технологии, экономике и рыночной ситуации в сочетании с установлением новых социальных приоритетов. Выделим главные перемены в макросреде: технологические, экономические, политические и конкурентные, а также существенные изменения в сфере потребностей.

Фирмы все в большей степени имеют дело с конкуренцией в инновации, основанной на технологическом процессе. Здесь новыми пред-

ставляются ускорение этих процессов и их географическое распространение, ритм и формы технологических перемен. Скорость роста в экономике тесно связана с разработкой новых технологий, в том числе и информационных. Получили развитие такие высокотехнологические сектора, как: информатика, телекоммуникации, синтетические материалы, робототехника, астронавтика, биотехнологии и т. п., представляющие собой основные пути экономической экспансии. Именно эти быстрорастущие рынки сейчас являются главной ареной конкурентной борьбы.

К существенным изменениям в экономике за последнее время следует отнести: замедленный рост в большинстве секторов экономики; насыщение отраслей, занимающихся удовлетворением базовых потребностей; возрастание уровня безработицы; дефицит бюджета, который препятствует увеличению государственных расходов; ослабление торгового влияния стран Европейского сообщества. Непонимание глубоких изменений в экономике и связанные с этим ошибки в менеджменте приводят к большому числу обанкротившихся фирм. Кроме общих экономических проблем фирмам следует учитывать политическую и социальную нестабильность, характерную для стран переходного периода.

Значительные изменения наблюдаются в сфере потребления. Произошел переход от материалистической нужды в комфорте и безопасности к более высокому уровню личного удовлетворения. Изменения в образе жизни привели к другому распределению личного времени. Наблюдается рост числа работающих на дому, бум в индустрии отдыха и развлечений. Возросли потребности в обучении, переподготовке, коммуникациях, перевозках. Например, время в течение которого потребители пользуются услугами транспорта, возросло вдвое всего за 12 лет. Покупатели становятся все более требовательными, они ищут товары и услуги, адаптированные к их особенностям, добиваются полноты информации о приобретаемой продукции. Здесь к наиболее критичным изменениям можно отнести: распространенность слабо дифференцированных товаров и товарных марок; расширение потребления экологически чистых продуктов; снижение эффективности рекламы; понижение уровня приверженности избранной марке; повышение затрат на персональную коммуникацию.

Перемены в экономике, конкуренции сопровождались социально-культурными изменениями, которые особенно проявились в непосредственном влиянии со стороны общества на бизнес-процессы. У общества появились новые потребности, из которых можно выделить

принцип приоритета потребления и повышения качества жизни. В результате фирмы имеют дело с более сплоченным потребителем, реагирующим на их действия организованно благодаря такому общественному движению, как консюмеризм, основанному на принципе приоритета потребления.

Общественность также оказывает давление на правительство, побуждая его к усилению контроля и к принятию мер по защите прав потребителей. Повышение качества жизни рассматривается прежде всего с точки зрения защиты и улучшения среды человеческого обитания. Движение «зеленых» привело к росту внимания общества к экологии. Это движение уже оказало огромное воздействие на многие отрасли, и в дальнейшем его влияние будет только возрастать.

Удовлетворение новых потребностей для одних фирм превратится в новые ограничения, а для других эти потребности откроют новые возможности по обеспечению конкурентного преимущества. Например, посредством разработки и производства энергосберегающих технологий, экологически чистых продуктов, средств борьбы с загрязнением окружающей среды, переработки вторичного сырья и отходов и т. д.

Характер внешних изменений. По частоте возникновения и темпу изменений внешние перемены можно классифицировать на непрерывные и неожиданные.

Непрерывные эволюционные изменения среды происходят постоянно, медленно и вполне предсказуемо. Фирмы способны воспринимать такие перемены и адаптироваться к ним достаточно быстро, прежде чем угроза успеет существенно сказаться на деятельности фирмы. Например, перемещение трудоемкого производства из стран с высоким уровнем оплаты труда в страны с дешевой рабочей силой, демографические изменения. При внешних изменениях такого рода также есть время, чтобы не упустить новых возможностей.

Неожиданные радикальные изменения среды, которые характерны для современных условий хозяйствования, непривычны, дискретны, наступают внезапно и сопровождаются непредсказуемыми результатами. Системы планирования и управления, функционирующие на регулярной основе, не могут приспособливаться к таким резким переменам и своевременно на них реагировать.

Очень часто внезапные внешние изменения приводят к образованию на определенных рынках «стратегических окон». В таких условиях главная задача действующих рыночных лидеров состоит в том, чтобы закрыть «окно», прежде чем новые конкуренты воспользуются открытым «окном» для проникновения на рынок. Соответственно, цель

новых конкурентов — использовать появившуюся возможность. Здесь успех фирм связан с быстротой реакции на создавшуюся рыночную ситуацию, т. е. кто раньше «влезет и закроет окно». Если фирмы по какой-то причине не в состоянии реагировать на появление «стратегических окон», то вызываемые внешними изменениями потери создают серьезные проблемы. Основные причины возникновения «стратегических окон» приведены в табл. 8.1.

Задача стратегического менеджмента заключается в том, чтобы своевременно реагировать на перемены и свести к минимуму потери, которые они вызывают. И, что не менее важно в ситуации неожиданных изменений, — найти фирме такую стратегию действий, которая позволит превратить угрозу в благоприятную возможность и не только компенсировать потери, но и извлечь из этого определенную выгоду.

Таблица 8.1
Причины появления «стратегических окон»

Предпосылки образования «окна»	Характер изменений	Пример использования «окна»
Новые технологии	Появление новых технологий нередко вызывает быстрое обесценивание товаров, выпускаемых фирмами-лидерами на устаревшей технической базе	Компания <i>Ever Ready</i> была лидером по производству батареек до тех пор, пока ее конкурент фирма <i>Duracell</i> не применила новую технологию изготовления литиевых аналогов и полностью вытеснила <i>Ever Ready</i> с рынка
Новые сегменты	Новые сегменты рынка создают «окна», если основные конкуренты недооценивают их перспективность	Компания <i>Honda</i> в конце 1960-х гг. оценила и захватила новый сегмент рынка транспортных средств (производство мотоциклов), что дало ей возможность завоевать ведущую позицию в отрасли
Новые каналы распределения	Стратегические «окна» открываются по мере развития рынка и связанного с этим появления новых каналов распределения	Компания <i>Pioneer</i> лишилась лидерства в области производства высококлассной аудиоаппаратуры, так как не сумела оценить преимущества ее продаж через сети универсамов. В результате новички рынка, <i>Panasonic</i> и <i>Sony</i> , менее привязанные к традиционным каналам сбыта, сумели воспользоваться преимуществом новой схемы продаж

Окончание табл. 8.1

Предпосылки образования «окна»	Характер изменений	Пример использования «окна»
Переориентация рынка	С развитием рынка изменяется природа спроса, который развивается от покупки товаров к приобретению обслуживающих систем	Первоначально на рынке банкоматов доминировала компания <i>Dokutel</i> . Затем спрос переместился на системы управления платежами, чем воспользовались компьютерные компании <i>IBM u Burroughs</i> , предложившие соответствующее оборудование, включая банкоматы. В результате не имеющая аналогичных технологий и компетенций <i>Dokutel</i> была вытеснена с рынка
Новое в законодательстве	Новые законы, нормативные акты, таможенные правила, решения о приватизации и международные соглашения	Отмена государственной монополии в области средств телекоммуникации открыла эту сферу для конкурентной борьбы компаний <i>Ericsson, Northern Telekom u Alkatel</i> , прежде ориентированных лишь на потребительский рынок
Внешние потрясения	Непредсказуемые изменения тарифов, цен на товары, курсов валют, банковских процентных ставок; внезапные политические и международные события	Девальвация в 1992 г. доллара США и введение налога на элитные автомобили вызвали укрепление позиций американских фирм на внутреннем рынке и нанесли удар по европейским экспортерам лимузинов

8.2. Управленческая реакция на изменения окружающей среды

Проанализируем возможные реакции фирм на неожиданные изменения и типы управления как модели, описывающие эти реакции. Рано или поздно большинство фирм по истечении времени предпринимают действия в виде оперативных и/или стратегических мер. Любое запаздывание стратегической реакции приводит к дополнительным потерям компании.

Оперативные меры могут быть достаточно радикальны, хотя и не приводят к существенным изменениям облика фирмы и ее «образа жизни». К таким управленческим действиям можно отнести: актив-

ное стимулирование сбыта, резкое снижение цен, крупномасштабное списание основного капитала, ликвидацию больших запасов устаревшей продукции, замену малопроизводительного оборудования, ограничение найма рабочей силы, приостановку программ повышения квалификации, сокращение расходов на НИОКР и т. д.

Стратегические меры принимаются для того, чтобы привести деятельность фирмы, ее потенциал, организационную структуру и культуру в соответствие с изменениями в окружающей среде. Такими управленческими действиями, меняющими лицо фирмы, являются: проникновение фирмы в новые сферы бизнеса (диверсификация); интеграция с другими маркетинговыми элементами отрасли путем слияния, поглощения, создания совместных предприятий; отказ от узкоспециализированной деятельности; проведение реинжиниринга как средства существенной реорганизации; внедрение систем управления на основе предвидения изменений.

Предпочтения и последовательность принятия конкретных мер в рамках решения стратегических и оперативных задач определяются различными типами управленческой реакции на неожиданные изменения. Выделяют три типа реакций на дискретные изменения: реактивную, активную и плановую, основанную на предвидении изменений [4].

Активное управление не предполагает аналитического процесса анализа внешней среды и прогнозирования. Здесь первоначальной реакцией фирмы на изменения становятся оперативные меры, к которым прибегали ранее для корректировки периодически ухудшающихся экономических показателей. Например, это могло быть: снижение затрат, повышение производительности труда, совершенствование технологии производства, активизация операционного маркетинга, кадровые перестановки и т. д.

Когда меры, которые в прошлом были успешными, оказываются недейственными, становится очевидным, что фирма имеет дело с новой проблемой. При активном управлении, как только установлено, что продолжающееся ухудшение показателей стало необратимым и не может быть следствием нормальных колебаний в результате экономической деятельности, со стороны фирмы следуют незамедлительные специальные контрмеры. Такие управленческие действия основываются на сравнении альтернативных вариантов и выявлении оптимального сочетания чрезвычайных оперативных контрмер. Когда и такие меры не приносят эффекта, фирма *быстро* переходит к стратегическим мерам.

Таким образом, активное управление является *последовательно-параллельным*, так как оперативно-стратегические задачи рассматриваются последовательно, а в случае необходимости конкретные меры могут приниматься параллельно с аналитическим процессом.

Быстрая оперативная реакция, характерная для активного управления, целесообразна, когда неожиданные стратегические изменения нечасты, однако скорость изменений достаточно высока.

Реактивное управление характеризуется реагированием на неожиданные изменения с дополнительным запозданием по отношению к активному типу поведения. Такая задержка вследствие медлительности наблюдается во многих случаях, в особенности в крупных «старых» фирмах, имеющих многолетний опыт успешной деятельности. Результатом является недостаточно быстрая реакция на перемены с их стороны.

Для реактивного управления типична реакция, имеющая целью избежать стратегических мер, а поведение такого рода является *последовательно-последовательным*. Здесь в основе лежит предположение о том, что проблемы, вызванные переменами, можно решить при помощи оперативных управленческих действий. При этом последовательно применяется ряд контрмер, начиная с тех, которые оказывались успешными в прошлом. Если это не приводит к улучшению положения, фирма переходит на усиленный режим экономии, предполагая, что неблагоприятные изменения носят временный характер. При этом прежде всего страдают те виды деятельности, которые ориентированы на будущее: развитие персонала, научно-исследовательские и опытные разработки, маркетинговые исследования. Также сокращаются расходы на текущую производственную деятельность. И только после того, как все опробованные оперативные меры и режим экономии не привели к исправлению ситуации, фирма переходит к стратегической реакции.

Управление, основанное на предвидении изменений, предполагает упреждающую реакцию на ожидаемые перемены. Здесь экстраполяционное прогнозирование дополняется анализом внешней среды на основе качественных методов прогнозирования, непосредственно направленных на выявление возможных изменений, возникающих в связи с дискретными отклонениями стратегического характера. Все большее количество фирм применяет такой интегральный подход для прогнозирования развития технологии и экономики, перемен в социальной и политической сфере.

Реализация этого подхода вносит в управление дополнительную гибкость и способствует разработке системы быстрого реагирования. Полученные таким образом прогнозы представляют собой информацию, которая в принципе дает возможность предпринять упреждающие меры до наступления события. Достаточно отдаленный горизонт прогнозов позволяет фирме завершить ответное действие до того, как возможная угроза успеет нанести ей сколько-нибудь ощутимый ущерб. При таком типе поведения реакция фирмы находится в пределах горизонта прогнозирования. В ходе диагностического анализа рассматриваются возможности одновременного применения оперативных и стратегических мер, что позволяет в дальнейшем осуществлять и те и другие меры параллельно.

Как видно из табл. 8.2, при реактивном и плановом управлении возможно запаздывание реакции по отношению к изменениям во внешней среде, которое должно исключаться или по крайней мере сокращаться. Запаздывание может носить системный и/или поведенческий характер. Запаздывание организационной системы связано с затратами времени на обработку информации и принятие решений. Поведенческое запаздывание носит более сложный характер. К основным причинам замедленной реакции поведенческого характера можно отнести следующие.

- Задержка, вызванная простым «разгильдяйством» со стороны руководства фирмы, не понимающим сложившуюся ситуацию и своевременно не реагирующим на нее.
- Запаздывание психологического свойства, вызванное задержками из-за противодействия тех руководителей, которые имеют непосредственное отношение к создавшейся критической ситуации. Они могут считать, что признание существующего положения может отразиться на их репутации либо привести к потере ими власти в организации.
- Запаздывание, связанное с традиционной ориентацией руководителей на прошлый опыт и неприятием непривычного.
- Запаздывание из-за статусных различий, когда менеджеры низших уровней уже прекрасно осознают наличие серьезных проблем, но не имеют возможности повлиять на ситуацию, так как реальная власть в бюрократических структурах находится в руках высшего руководства, которое нередко имеет лишь отдаленное представление о происходящих переменах.

Таблица 8.2

Сравнительная характеристика различных типов управления

Фактор	Реакция на изменение		
	активная	реактивная	на основе предвидения
Информационная база	Ретроспективные данные, отражающие прошлые события	Прогнозы на основе экстраполяции	Прогнозы на основе количественных и качественных методов
Начало реакции	Реакция начинается сразу после того, как произошли изменения	Реакция начинается с определенной задержкой относительно уже происшедших внешних изменений	Упреждающая реакция на ожидаемые перемены
Управленческие действия и их последовательность	Последовательно-параллельно применяется комбинация оперативно-стратегических задач	Последовательно применяются: ряд оперативных мер — режим экономики — стратегические меры	Одновременно применяются оперативные и стратегические меры
Причины замедленной реакции	Задержка не происходит	<i>Запаздывание системы</i> , вызываемое затратами времени на обработку информации и принятие решений. <i>Задержка поведения</i> , связанная с противодействием отдельных руководителей необходимым организационным изменениям	Те же, что и при реактивном управлении, но с учетом того, что: • запаздывание системы имеет меньшую величину; • могут быть большие задержки поведения свойства
Уровень изменчивости внешней среды адекватный реакции	Скорость изменений сопоставима с реакцией фирмы, неожиданные стратегические отклонения от традиционных нечасты	Темп изменений медленнее, чем реакция фирмы, а дискретные отклонения от сложившихся тенденций редки	Частые стратегические дискретные отклонения, темп их изменений быстрее, чем реакция фирмы

Эффективная стратегическая реакция предполагает действия на всех уровнях управления. Хотя менеджеры всех уровней должны реагировать на перемены, эффект изменений и форма реакции на разных уровнях различны. Типовая ситуация, связанная с модернизацией производства, приведена в табл. 8.3.

Следует учитывать, что не все подразделения фирмы одинаково испытывают влияние перемен. Например, отдел исследований и разработок в большей степени ориентируется на изменения, тогда как производственные подразделения стремятся работать в относительно стабильной среде.

Таблица 8.3

Эффект изменений и форма реакции на разных уровнях управления

Уровень управления	Форма реакции	Эффект изменений
Топ-менеджмент	Принятие решения о модернизации	Передача решений на нижестоящие уровни управления
Менеджеры среднего уровня и специалисты	Предоставление высшему руководству информации о том, какие необходимы изменения	Альтернативные варианты соотношения «затраты—выгоды» при реорганизации, а также технические альтернативы реакции
Менеджеры «первого ряда»	Проведение изменений на уровне конкретных операций и процедур	Правильная эксплуатация нового оборудования и оснастки
Технические исполнители	Выполнение новых процедур при изменении технологии	Понимание требований к новому качеству продукции

Для обеспечения эффективности стратегической реакции необходимо следующее.

1. *Иметь ясное представление о вероятном будущем состоянии среды*, в котором существует фирма. Это достигается эффективной управленческой информационной системой, использующей адекватные дискретным изменениям методы изучения и анализа внешней среды.
2. *Использовать стратегические возможности*, для чего высшему руководству фирмы нужно: максимально быстро передавать принятые решения по уровням управления; ориентировать «менеджеров первого ряда» не столько на производство, сколько на потре-

бителей; вовремя замечать происходящие изменения технологии производства, каналов распределения и предпочтения покупателей; мотивировать стремление менеджеров к реализации выгод благодаря открытию новых «стратегических окон».

3. *Повысить степень адаптации* путем: реорганизации бизнеса, направленной на изменение постоянных затрат; диверсификации производства и рынков; выхода за годовые рамки планирования бюджетов и объемов производства; структурных изменений, позволяющих отделить стратегические проблемы от оперативного управления.
4. *Провести кадровые перестановки*. Радикальное изменение рынка и технологий нередко делают ненужными знания и навыки действующего управляющего персонала. Ускорению реакции на внешние изменения способствует поиск динамичных, не приемлющих бюрократические процедуры лидеров, способных на активные, решительные действия в период неожиданных изменений.

8.3. Управление стратегическими задачами

Стратегическая задача — это предстоящее событие либо внутри организации, либо за ее пределами, которое может существенным образом повлиять на ее способность достигать своих целей. Решение этой задачи может отражать возникшую во внешней среде возможность, которой следует воспользоваться, или сильную сторону самой фирмы, которую она может с выгодой использовать. Кроме того, стратегическая задача может быть следствием внешней угрозы либо слабой стороны самой фирмы, создающей проблемы ее дальнейшего развития.

Сочетание быстроты возникновения и новизны проблем может приводить к тому, что они окажутся слишком скоротечными, чтобы иметь возможность своевременно распознать их и реагировать на них в рамках системы планирования. В таких ситуациях необходима *система управления стратегическими задачами в реальном масштабе времени*. Такая система представляет собой прежде всего *систему управления действиями* по решению стратегических задач. На практике это означает периодический пересмотр и корректировку перечня ключевых стратегических задач и методов их решения.

Можно выделить несколько причин, обосновывающих отделение анализа и решения стратегических задач от стратегического планирования.

1. У большинства средних и малых фирм, которые должны противостоять изменчивости внешней среды, *нет возможностей*, в основном ресурсных, чтобы осуществлять комплексное планирование.
2. У некоторых фирм *нет необходимости* заниматься обременительными процедурами планирования, что характерно для тех организаций, где стратегические ориентиры точно определены, а условия, в которых осуществляется деятельность, динамичны.

Одним из распространенных методов анализа стратегических задач является метод их ранжирования, который заключается в следующем.

1. Устанавливается постоянное наблюдение за всеми тенденциями во внешней среде. На этой основе составляется перечень ключевых стратегических задач фирмы.
2. Оценивается важность проблемы и степень срочности ее решения. По этим критериям выделяются четыре категории стратегических задач (рис. 8.1, метод Д. Эйзенхауэра): важные и срочные, важные и несрочные, неважные и срочные, неважные и несрочные.
3. В процессе управления перечень стратегических задач корректируют, исключая из него те задачи, которые являются несущественными. Добавляются новые.

Рассматриваемая методика помогает фирме определить приоритеты при решении стратегических проблем в рамках имеющихся ресурсов. Одна из проблем может заключаться в том, что число стратеги-

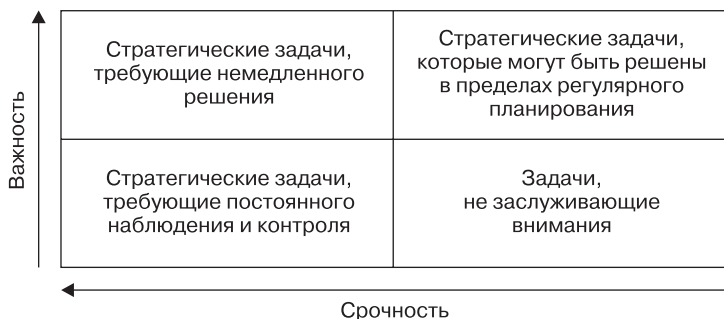


Рис. 8.1. Матрица ранжирования стратегических задач

ческих задач превышает возможности фирмы их решать. Для учета организационного потенциала фирмы, с точки зрения его сильных и слабых сторон, метод ранжирования стратегических задач может быть дополнен матрицей «Еврокип» (см. табл. 3.2).

Преимуществом управления стратегическими задачами является то, что такой подход может быть использован в организациях любого масштаба и не требует значительного опыта работы с формальными системами управления.

Основной недостаток системы управления стратегическими задачами состоит в том, что она, в отличие от стратегического планирования, реагирует лишь на отдельные дискретные изменения. Это не дает возможности системно решать проблему корректировки направления развития фирмы в целом.

8.4. Управление по слабым сигналам

О проблемах, выявленных в процессе анализа организационной среды, может быть доступен разный объем информации, что предопределяет различные варианты действий со стороны фирмы. По мере нарастания скорости изменений становится все труднее предсказать с достаточной степенью точности характер изменений, что позволило бы своевременно и полномасштабно отреагировать на них.

Фирме, с одной стороны, рискованно предпринимать какие-либо действия на основе неясной информации. С другой стороны, к моменту получения информации, достаточной для продуманных ответных мер, обнаруживается дефицит времени для их реализации, что может привести к потере выгодной экономической возможности или нанести ущерб фирме. Для разрешения этого парадокса необходимо изменить подход к использованию стратегической информации. Вместо того чтобы ожидать полной информации, фирме следует определить, какие последовательные шаги в планировании и на практике могут быть предприняты при разном развитии событий, создающих угрозы и возможности.

На ранней стадии проявления потенциальной опасности, когда информация еще недостаточно определена, ответные меры могут иметь общий характер. По мере поступления конкретной информации ответные меры должны конкретизироваться. Конечной целью этих мер должно стать либо устранение опасности, либо использование возможности. Такое последовательное постепенное усиление ответных

мер на труднопредсказуемые события можно охарактеризовать как *реагирование на слабые сигналы*.

Управление по слабым сигналам — один из вариантов действий, который предполагает ответные меры до получения полной информации. Другими вариантами являются планирование на регулярной основе и действия в условиях сильных сигналов. Возникшие проблемы можно решать на плановой основе, если изменения происходят достаточно медленно. Когда ситуация развивается очень быстро и периодическое планирование уже не может помочь, применяется вариант действий по сильным сигналам. Когда не остается времени для применения последнего, используется вариант действий в условиях слабых сигналов.

Сильные и слабые сигналы принимают за две крайние точки осведомленности, которая отражает полноту и достоверность информации об определенной проблеме.

Сильные сигналы: информация настолько очевидна и конкретна, что фирма в состоянии дать оценку значимости событий и принять соответствующие меры. Уровень осведомленности соответствует такому объему информации, который необходим для целей стратегического планирования. Сильные сигналы позволяют оценить последствия как от возникшей ситуации, так и от намеченных мер.

Слабые сигналы — это неполная информация о возможных изменениях во внешней среде, связанная с ранними и неточными признаками наступления важных событий. Для таких сигналов характерен очень низкий уровень осведомленности. Можно говорить, что в нынешних условиях, что особенно касается стран, находящихся в переходном периоде развития в части политической, социальной или экономической среды, фирмы пребывают в состоянии именно такой неосведомленности. Источниками слабых сигналов могут быть:

- мировые тенденции (нестабильность в глобальном масштабе, международные события, взаимоотношения между развитыми и развивающимися странами и т. п.);
- любая область экономики, претерпевающая постоянные изменения (отрасли «Hi-Tech», информационные технологии, появление новых материалов и т. п.);
- политические события (результаты выборов в государственные органы власти, законодательные инициативы и т. п.).

Дадим характеристику уровней осведомленности по мере возрастания силы сигнала.

Первый уровень осведомленности соответствует наименьшему объему полезной информации. Известно лишь то, что не исключено воз-

никновение какой-то опасности (возможности), которой природа и источник пока неизвестны.

Второй уровень осведомленности — ситуация, когда источник возможных новых явлений известен, а сами явления — еще нет. Например, научные исследования в области новых конструкционных материалов (оптоволоконная техника).

При *осведомленности третьего уровня* известен источник и сами явления, но есть неясности в области их применения и, соответственно, в необходимых мерах со стороны фирмы. На этом уровне информации недостаточно для надежной оценки воздействия и эффективности ответных мер. Например, после того как стали известны свойства оптоволоконной техники, область применения еще угадывалась неясно.

Четвертый уровень осведомленности: информации достаточно для разработки и принятия конкретных мер, но их возможные последствия определить трудно из-за отсутствия опыта. Например, фирмы, первыми использовавшие оптоволоконную технологию в телекоммуникационной сфере, делали крупные вложения в данную технологию с надеждой, что допустимый в таких случаях риск окупится.

Осведомленность пятого уровня: получены данные о результативности принятых мер. Например, фирмы-пионеры в сфере производства оптоволоконной техники, использовавшие ее в различных областях хозяйственной деятельности, получили достаточные данные, чтобы определить прибыльность новой технологии. Те, кто не попал в их число, должны были нести большие расходы для того, чтобы внедриться в эту область производства.

Порядок действий в том случае, когда из внешней среды поступают слабые сигналы, показан в табл. 8.4, где по горизонтали слева направо перечислены по нарастанию пять уровней осведомленности, а по вертикали перечислены нарастающие по силе контрмеры. Подход, отраженный в таблице, отвечает задачам управления по слабым сигналам, связанным с постепенным усилением ответных мер.

По мере того как сигналы набирают силу, поступает все больше информации для принятия активных контрмер. Принимаемые фирмой контрмеры по силе должны быть адекватны уровням осведомленности. Самые слабые состоят в обследовании той области, в которой возникает нестабильность. На другом краю — характер мер, имеющих прямые действия в ответ на опасности или новые возможности, например решение об освоении новой продукции, переходе к новой рыночной стратегии, развертывание или свертывание целого вида деятель-

Таблица 8.4
Действия фирмы при различных уровнях осведомленности

Характер ответных мер (стратегии реагирования)	Уровень осведомленности			
	осознание опасности или новой возможности	источники опасности или новой возможности известны	масштабы опасности или новой возможности принимают конкретный характер	пути решения проблемы могут быть определены
Наблюдение за окружающей средой		Область предпринимаемых мер		
Определение относительной силы или слабости сигнала				
Гибкость действий внутри фирмы				
Гибкость по отношению к окружающей среде				
Осуществление подготовительных мер				
				результаты конкретных мер поддаются оценке

ности. Между крайними точками возрастает не только конкретность контрмер, но также их цена и необратимость.

Последовательность реагирования: от осведомленности к гибкости, создающей внутреннюю готовность к действиям, от гибкости к ответным мерам (при плановом управлении — наоборот).

Стратегия прямых ответных мер предполагает ясное осознание потенциальной угрозы и новых возможностей, чтобы угрозе можно было противостоять, а возможности — использовать.

Стратегия гибкости отличается от стратегии непосредственной реакции тем, что ее конечным результатом является повышение способности принятия ответных мер, а не существенные перемены в ответ на признаки внешних изменений. *Стратегия гибкости фирмы во внешней среде* заключается в разнообразной экономической деятельности и является частью процесса планирования, для чего требуется осведомленность высокого уровня.

Внутрифирменная гибкость выражается в возможностях организации, позволяющих быстро и эффективно перейти к новой технологии и продукции, выйти на новый рынок, когда в этом есть необходимость. Здесь важными элементами являются: гибкость руководства (осведомленность о состоянии внешней среды, способность решать новые проблемы, стратегическое мышление и творческая активность); гибкость структуры управления, позволяющей реагировать на внешние изменения; гибкость материально-технического обеспечения, приобретающая особое значение в условиях частых стратегических изменений технологического характера.

Обобщая вышеизложенное, можно констатировать, что управление по слабым сигналам позволяет фирме:

- заблаговременно узнавать о резких изменениях во внешней среде;
- своевременно реагировать на труднопредсказуемые события;
- на ранней стадии появления потенциальных опасности и возможности принять конкретные ответные меры, конечной целью которых станет либо устранение опасности, либо использование создавшихся возможностей (стратегические окна).

Вопросы для самопроверки

1. С чем связаны в последнее время причины изменений во внешней среде?
2. Как классифицируются внешние перемены по частоте и темпу изменений?

3. В чем причины появления «стратегических окон»?
4. В какой форме может проявляться реакция организации на внешние изменения?
5. Что необходимо для обеспечения эффективности стратегической реакции?
6. В чем сущность управления стратегическими задачами?
7. Какие можно выделить причины обоснования отделения стратегических задач от системы планирования?
8. В чем состоит идея ранжирования стратегических задач?
9. Дайте характеристику уровням осведомленности во взаимосвязи со стратегией реагирования.
10. Какие особенности можно выделить при управлении по слабым сигналам?

Глава 9

РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ: УПРАВЛЕНИЕ В УСЛОВИЯХ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ИЗМЕНЕНИЙ

9.1. Сопротивление изменениям

Нет ничего более трудного, чем браться за новое, ничего более рискованного, чем направлять, или более неопределенного, чем возглавить создание нового порядка вещей, потому что противниками нововведений будут выступать те, кому хорошо жилось при старом порядке вещей, а робкими защитниками — те, кому будет хорошо при новом.

Н. Макиавелли

Сущность и причины сопротивления переменам. Существенные организационные изменения, внесенные либо на основе формальных процедур стратегического планирования, либо неформально, обычно встречают сопротивление со стороны организации. Сопротивление переменам — не случайность, а фундаментальная проблема, возникающая всякий раз, когда организационное изменение влечет за собой разрыв в сложившемся поведении, критериях и структуре управления. Особо актуальна эта проблема в крупных организациях и там, где довольно длительный период времени не проводились изменения. Под сопротивлением в системе менеджмента организации понимается многогранное явление, вызывающее:

- непредвиденные отсрочки выполнения конкретных работ;
- дополнительные расходы, не предусмотренные планированием деятельности;
- нестабильность процесса стратегических изменений;
- саботирование изменений внутри самой организации.

К таким эффектам приводят два вида сопротивления, которые существуют параллельно на протяжении всего процесса изменений: поведенческое и организационное.

Поведенческое сопротивление — это *сопротивление групп и отдельных лиц* организации, происходящее из-за активной оппозиции изменениям. Такое сопротивление представляет собой естественное проявление различных психологических установок, согласно которым группы и отдельные индивиды взаимодействуют друг с другом.

Другой вид — это *организационное сопротивление*, имеющее системный характер. Здесь первопричиной сопротивления является иррациональное поведение организации, в основном происходящее из-за некомпетентности самой организации в проведении изменений. Оба эти вида сопротивления будут рассмотрены отдельно.

К ключевым характеристикам сопротивления можно отнести силу и масштабность перемен, скорость изменений, а также последовательность действий в процессе изменений. Отсюда можно сформулировать следующие правила.

1. *«Сопротивление изменениям пропорционально силе изменений культуры и структуры власти, происходящей из-за перемен».*

Например, в 30-х и 40-х гг. XX в. (в нашей стране — в начале 90-х гг.) произошла смена ориентации в управлении организациями от производственной к рыночной, что вызвало сопротивление со стороны руководителей, продолжавших мыслить производственными категориями и ориентироваться на опыт, который принес успех в прошлом.

Когда смена культуры как образа мышления сопровождается изменением структуры власти, характер сопротивления усиливается и становится более сложным. В нашем примере переход на рыночную ориентацию привел к изменению в структуре власти, которая перешла от подразделений, занятых производством, к подразделениям маркетинга.

2. *«Применительно к конкретной перемене сопротивление будет обратно пропорционально периоду времени, в течение которого происходит изменение».*

Соответственно данному правилу, сила сопротивления зависит от скорости нарастания перемен. Чем быстрее организация стремится провести определенные изменения, тем вероятнее будет значительное сопротивление. Если изменения проводятся постепенно, то, как правило, это затрагивает только одну часть организации. В этом случае сопротивление ограничивается рамками определенного подразделения и не поддерживается другими сферами деятельности организации.

Обобщая правила 1 и 2, ответную реакцию на изменения можно представить символической математической моделью:

$$R \sim \frac{\pm(\Delta C + \Delta P)}{\Delta T},$$

где R — ответная реакция; ΔC и ΔP — перемены в политике и культуре организации соответственно, вызванные изменением; ΔT — период времени, в течение которого происходит изменение.

Следует учитывать, что не все стратегические изменения вызывают сопротивления. Группы и отдельные лица, которые благодаря переменам усиливают свою позицию, обычно поддерживают изменения и, по словам Н. Макиавелли, «небескорыстно выступают за новый порядок». Особенности реакции групп и отдельных лиц на перемены будут рассмотрены позже.

В табл. 9.1 представлена зависимость ответной реакции от перемен в структуре власти и культуре.

Таблица 9.1
Ответная реакция на изменение культуры

Смысл изменений	Перемены		
	угрожающие	нейтральные	позитивные
Изменение культуры	Наибольшее сопротивление	Зависит от степени изменения критериев	Зависит от степени изменения критериев
Приемлемость с точки зрения культуры	Зависит от масштабов угроз	Наименьшее сопротивление	Позитивное усиление

3. Когда при проведении изменений применяется последовательность «стратегия — организационные изменения — изменение поведения», сопротивление будет максимальным. Когда последовательность обратная: «изменение поведения — организационные изменения — стратегия», сопротивление будет минимальным.

Здесь причины сопротивления связаны с последовательностью действий и имеют системный характер.

Поведенческие аспекты сопротивления изменениям. Как уже было отмечено, сопротивление изменениям возможно со стороны групп и отдельных лиц организации. Чтобы справиться с этой часто возникающей проблемой, выбрать оптимальный метод преодоления сопро-

тивления, руководство сначала должно понять, почему люди не хотят перемен.

Теория организационного развития выделяет следующие основные причины сопротивления изменениям со стороны персонала.

- *Неопределенность.* Это происходит в тех случаях, когда отдельные работники не обладают необходимой информацией об изменениях, им не объяснены цели и необходимость перемен. Соответственно такой работник не знает, каковы будут для него последствия изменений.
- *Ощущение опасности* потерять работу, положение, власть, неформальные связи, доступ к информации.
- *Ожидание* резкого увеличения объема работ и ответственности или уменьшения вознаграждения за труд.
- *Недостаток доверия и уважения* к тем, кто осуществляет изменения.
- *Низкий уровень готовности к изменениям.* Некоторые индивиды в соответствии со своими психологическими особенностями негативно относятся к любым изменениям.
- *Различные оценки необходимости и последствий изменений.* У каждого работника может быть своя точка зрения на целесообразность изменений, отличающаяся от декларируемой организаторами перемен. Это может быть связано и с *непризнанием проблем*.

Кроме того, известно, что человек сопротивляется изменениям тогда, когда он не ощущает себя в безопасности. Это может происходить, когда работник чувствует, что в результате перемен он: может оказаться лишним; будет не способен выполнить новую функцию; вынужден рисковать, а это противоречит его натуре. Следует учитывать и то, что большинство работников обычно видят лишь ближайшие последствия перемен и редко представляют себе, насколько значительными они окажутся в будущем.

При выборе методов преодоления сопротивления необходимо принимать во внимание и особенности *восприятия* отдельной личностью конкретного изменения. Процесс восприятия с точки зрения психологии рассматривается как «реальность для индивида», и поскольку люди реагируют не на то, что происходит объективно, а на то, что происходит по их представлению, предлагаемое изменение может показаться гораздо более опасным, чем оно есть на самом деле. Из-за этого наблюдается тенденция преувеличения негативного влияния перемен со стороны работников организации, которых эти изменения затрагивают.

Например, сотрудник может оказывать сопротивление внедрению вычислительной техники из опасения, что это приведет к потере работы, в то время как руководство собирается повысить уровень его компетенции.

Одной из причин сопротивления переменам на российских предприятиях является более высокий уровень консерватизма, по сравнению с другими странами. Это объясняется тем, что наши предприятия долгое время работали в условиях стабильной внешней среды. Соответственно изменения происходили гораздо реже и были не такими динамичными, как этого требуют современные рыночные условия.

Позиция отдельных работников может быть рассмотрена с точки зрения их отношения к изменению и формы поведения по отношению к изменению (рис. 9.1).

Причины сопротивления можно отнести и к проблемам культуры, сложившейся в организации. Инертность работников, ощущение ими собственной ненужности, неприятие работы как таковой, недоверие к руководству — все это следствие отсутствия базовых ценностей, присущих эффективным организациям. Как правило, при отсутствии «лидеров сопротивления» линия поведения сотрудников — «делай как все».

Особо рассмотрим возможные *причины сопротивления изменениям со стороны отдельных руководителей*. В основном характер их реакции на перемены связан с изменением в структуре власти и зависит от силы личности и индивидуальной гибкости руководителя. Сопротивление может быть значительным, когда руководитель ожидает, что

		Отношение к изменению	
		принимается	не принимается
Проявление отношения к изменению	открытое	«Сторонник»	«Противник»
	скрытое	«Пассивный сторонник»	«Опасный элемент»

Рис. 9.1. Матрица «Изменение—сопротивление»

в результате изменений уменьшатся его контроль над организационными ресурсами и влияние на процесс принятия решений, упадет престиж и репутация.

Групповое сопротивление имеет более сложную природу и может рассматриваться как реакция формальных и неформальных групп на перемены в организации. Взаимозависимые *формальные группы* создаются в процессе построения организационной структуры и представляют собой блоки, образующие организацию как систему.

Особенность сопротивления изменениям формальных групп заключается в том, что для них характерны стабильность и постоянство в большей мере, чем отдельных лиц. При этом следует учитывать и значительное влияние группы в целом на поведение отдельной личности.

В формальных и неформальных группах устанавливаются критерии и нормы, оправдывающие определенный тип поведения и осуждающие иной, а также определенная степень сплоченности, характеризующая тяготение членов группы друг к другу и к группе в целом. Высокая степень сплоченности группы при определенных условиях может отрицательно сказаться на ее отношении к переменам. В сплоченных группах в большей степени вырабатывается согласие (групповое единомыслие), в атмосфере которого первостепенная задача для отдельной личности — держаться общей линии, даже если он (она) имеет свою точку зрения на происходящие перемены.

Очевидным становится то, что значительно сложнее преодолеть сопротивление переменам группы, чем отдельных работников. Сила сопротивления, оказываемая группой, пропорциональна характеру и масштабу угрозы ее организационной власти, а также степени интенсивности изменения, которое нарушает признанные ею ценности и нормы.

Сопротивление со стороны неформальных групп будет возникать всякий раз, когда члены группы будут усматривать в переменах угрозу дальнейшему существованию своей группы как таковой или общим интересам и удовлетворению социальных нужд. К такой реакции могут привести и организационные изменения, если они сокращают возможность взаимодействия и общения между членами группы. Все это может быть связано со структурной реорганизацией, внедрением новой техники и технологий, появлением большой группы новых работников.

Организационное сопротивление. Другим видом сопротивления, приводящим к однозначным последствиям при проведении изменений, является *организационное сопротивление*. Возникновение рас-

смаатриваемого явления имеет другую природу, в основном связанную с проблемой одновременной реализации в современной организации двух различных и дополняющих друг друга режимов управления — стратегического и оперативного. Это происходит из-за несовместимости методов управления текущей производственной со стратегической деятельностью. Повышенное внимание к стратегическим аспектам управления, направленным на замену традиционной продукции новой, проникновение на новые рынки, внедрение в новую область деловой активности и технологии не уменьшают значимости текущей производственно-хозяйственной деятельности организации.

Можно выделить три составляющие организационного сопротивления:

- *конфликт*, возникающий при установлении приоритета между оперативной и стратегической деятельностью;
- *перегрузка стратегического характера* из-за дефицита управленческого потенциала;
- *управленческая некомпетентность*, которая ведет к нереальной и неэффективной стратегии.

Конфликт при установлении приоритета между текущей производственно-хозяйственной и стратегической деятельностью, как правило, возникает, когда в организации решением этих проблем занимаются одни и те же структурные подразделения. Например, перед текущей производственной деятельностью ставятся задачи стратегического характера.

Обычно, когда возникает ситуация выбора между текущей оперативной деятельностью и решением стратегической задачи, почти всегда решение принимается в пользу текущей проблемы. Это достаточно типичное явление, когда обыденная, повторяющаяся, знакомая с давних пор текущая операционная деятельность стремится вытеснить новую, эпизодическую стратегическую деятельность. Такая «непервоочередность» в решении стратегических проблем и воспринимается как организационное сопротивление.

Перегрузки стратегического характера возникают в ситуациях, когда при возрастающем объеме стратегической работы внимание в большей степени уделяется изменениям производственно-хозяйственного и/или научно-технического потенциала и в меньшей степени — увеличению управленческого потенциала, под чем понимается объем работы, с которым может справиться руководство организации. Это приводит к увеличению суммарной загруженности линейных руководителей,

которые из-за недостатка управленческого потенциала втягиваются в решение стратегических задач.

Таким образом, создаются перегрузки в системе управления. Руководитель вынужден маневрировать между оперативной производственной деятельностью и стратегической, и при этом, как уже было отмечено, не всегда в пользу второй. К тому же привлечение производственно-хозяйственного потенциала для решения стратегических задач малоэффективно из-за несовместимости методов управления оперативной производственной и стратегической деятельностью. Поэтому степень перегрузки стратегического характера и соответственно сопротивление зависят от разности между имеющимся и необходимым для решения стратегической задачи управленческим потенциалом.

Управленческая компетентность, под которой подразумевается способность общего руководства, профессиональный уровень и индивидуальные возможности каждого руководителя, может стать источником сопротивления. Такая разновидность сопротивления, происходящая от некомпетентности, возникает всякий раз, когда задачи стратегической деятельности и компетенция руководителя не соответствуют друг другу.

Компоненты управленческой компетенции при оперативной и стратегической деятельности, как было рассмотрено, не только отличаются, но часто и противоречат друг другу. Успешная деятельность руководителя в одной области не служит гарантией того, что он не менее успешно будет действовать в другой области, имеющей иной уровень изменчивости. Различные условия требуют от руководства различных подходов и методов, стиля руководства и личных качеств.

В соответствии с вышеизложенным можно говорить о том, что в ходе проведения организационных стратегических изменений необходимо уделять внимание созданию условий для их осуществления, в том числе и в части кадровой политики. В противном случае сопротивление при осуществлении перемен будет расти всякий раз, когда процесс изменений будет опережать подготовленность к нему руководящего состава организации, снижая тем самым эффективность новой стратегии. Уровень такого сопротивления пропорционален разрыву между подготовкой руководящих кадров и процессом изменений.

В табл. 9.2 объединены две составляющие организационного сопротивления: стратегические перегрузки и степень компетентности руководителей в соответствии с изменением стратегии и стратегического бюджета.

Таблица 9.2

**Воздействие компетенции и потенциала руководителей
на организационное сопротивление**

Изменение стратегического бюджета	Изменение стратегии	
	незначительное	значительное
Незначительное	Незначительное сопротивление	Сопротивление от некомпетентности (несоответствие между задачами стратегического характера и компетентностью руководителей)
Значительное	Сопротивление перегрузкам (объем нагрузки превышает управленческий потенциал)	Сопротивление перегрузкам и от некомпетентности

9.2. Управление стратегическими изменениями

Последовательность действий в процессе изменений. В ходе стратегических изменений в организации можно выделить изменение трех важных компонентов:

- *изменение самой стратегии*, что может быть связано с выбором интеграционных направлений развития организации путем слияния или поглощения, различных вариантов диверсификации, а также переориентацией деловых стратегий на создание новых конкурентных преимуществ;
- *изменение компетентности организации*, что подразумевает изменения организационного характера, включая структуру, ресурсы и навыки, управленческий потенциал, системы;
- *изменение поведения персонала*, включая распределение власти, отношения к переменам, нормы группового поведения, систему ценностей.

Последовательность этих действий существенно влияет на сопротивление изменениям (правило 3). Если внедрение изменения идет в последовательности *«стратегия — организационные изменения — изменение поведения»*, — сопротивление будет максимальным. При такой последовательности сопротивление будет значительным на протяжении всего цикла внедрения стратегии с учетом нарастания препятствий на этапах организационных и поведенческих изменений (комбинированное сопротивление «система + персонал»).

Лучшее время для уменьшения сопротивления переменам — это период до их возникновения. Если последовательность действий при проведении стратегических изменений — *«изменение поведения персонала — наращивание организационных усилий — стратегические действия»*, то сопротивление будет минимальным. Здесь прежде всего подразумевается изменение поведения персонала по отношению к переменам до того, как они коснутся организационных изменений. Формируя первоначально одобрительное отношение персонала к переменам, а затем проводя изменения организационного характера, в том числе и компетенции руководителей, можно ожидать, что внедрение стратегии пройдет практически без сопротивления.

Несмотря на привлекательность последовательности действий по внедрению новой стратегии с минимальным сопротивлением, она имеет существенный недостаток — продолжительный процесс перемен. При такой последовательности внедрение стратегии задерживается из-за того, что сначала нужно изменить отношение персонала, а затем провести и организационные изменения. В отличие от нее последовательность *«стратегия — организационные изменения — изменение поведения»* с максимальным сопротивлением позволяет внедрить стратегию в более короткий срок.

На практике выбор последовательности действий в процессе изменений должен быть сделан с учетом имеющегося времени для решения стратегической задачи, и этот выбор не следует ограничивать двумя рассматриваемыми вариантами. Можно на определенных этапах процессов изменений следовать параллельно, усиливая друг друга и значительно сокращая общее время.

Например, в японской модели менеджмента раннее начало внедрения стратегии проводится еще до окончания планирования, в результате чего планирование и внедрение стратегии идут параллельно. Такой подход осуществим при формировании у персонала позитивного отношения к изменениям с начала процесса планирования стратегии. Это во многом зависит от своевременного обсуждения с персоналом необходимости перемен и привлечения к планированию всех исполнителей. Кроме того, в данной модели модульная организация процесса планирования предусматривает раннее начало внедрения стратегии.

Методы проведения изменений. Проблемы управления в условиях изменений могут быть решены разнообразными методами, которые можно сгруппировать в три широкие категории: «жесткие», «мягкие» и «компромиссные».

«Жесткие» методы проведения изменений предусматривают применение силы для преодоления сопротивления, в том числе *принуждение* отдельных сотрудников к работе по новым правилам, их *замену* и *увольнение* («нет работника — нет сопротивления...»). С целью получения согласия на перемены в рамках жестких методов практикуется *применение угроз* лишения определенных льгот, продвижения по службе, повышения квалификации, повышения заработной платы или назначения на новую должность.

Для повышения эффективности принудительных изменений рекомендуется перед началом процесса перемен провести анализ отношения к изменениям персонала и выявить потенциальные источники сопротивления и/или поддержки, а также обеспечить организационную поддержку процессу изменений. Необходимо также контролировать ход процесса перемен, выявлять источники сопротивления и предпринимать необходимые меры до того, как оно проявится. Как показывает опыт, «жесткое» изменение — процесс дорогостоящий и нежелательный в социальном аспекте, но он дает преимущество во времени стратегического реагирования.

«Мягкие» методы предполагают *убеждение* сотрудников в необходимости перемен и разнообразные варианты их *вовлечения* в процесс изменений, когда есть необходимый запас времени для проведения перемен. Проведение изменений на основе убеждения и привлечения ориентировано на побуждение персонала к *активному сотрудничеству* в новых условиях.

Вовлечение ключевых сотрудников в планирование изменений является одним из важнейших условий их успешного проведения, особенно в тех случаях, когда изменения носят комплексный характер и существенно затрагивают интересы сотрудников. Важным здесь является то, чтобы сотрудники рассматривали происходящие изменения с позиции целей перемен, а не технологии их проведения. На практике это может быть достигнуто посредством:

- *убеждения* сотрудников в правильности подходов к проведению изменений;
- *привлечения* ключевых сотрудников к принятию организационных решений, касающихся перемен;
- *свободного обмена информацией* о происходящих переменах и открытого *обсуждения* принимаемых организационных решений;
- *создания условий* для персонала вносить свои предложения по целям и методам изменений;

- *переобучения и повышения квалификации* сотрудников, чтобы они могли справиться с новыми требованиями.

Для использования убеждений и вовлечения в качестве средства снижения сопротивления проводимым переменам необходимо, чтобы лидеры изменений обладали соответствующими навыками и стилем руководства. Чтобы убедить в необходимости перемен, требуется больше времени и усилий, соответственно этот процесс сложнее, чем просто отдать приказ и заставить его исполнить. Привлечение к участию предполагает делегирование части полномочий, что неохотно используется руководителями, придерживающимися традиционного стиля управления. Отсутствие навыков в этих двух видах влияния на поведение персонала в процессе проведения изменений снижает эффективность применения «мягких» методов.

Существенным компонентом «мягких» методов осуществления перемен является эмоциональная поддержка руководителем своих подчиненных, а также своевременное их *информирование* о планах и ходе изменений. Не следует забывать, что степень удовлетворенности работников пропорциональна степени их информированности.

«Компромиссные» методы могут рассматриваться как промежуточный подход, ориентированный на решение организационных и межличностных конфликтов, вызванных процессом перемен. К таким методам относятся:

- *заключение сделок*, когда для обеспечения одобрения перемен «покупается» согласие сопротивляющихся с помощью материальных стимулов;
- *создание гарантий* неухудшения положения сотрудников, а также обязательство не производить увольнения;
- *снижение радикальности перемен* посредством последовательных мер с проведением незначительных постепенных изменений в течение длительного периода;
- *перемещения в руководстве фирмы*;
- *предложения карьерного роста руководителю*, если он признает необходимость перемен;
- предоставление лицу, которое может оказывать или оказывает сопротивление переменам, *ведущей роли в принятии решений* о введении новшеств и в их осуществлении или введение его (ее) в состав комиссии по разработке и реализации изменений.

Каждый из рассматриваемых методов имеет свои достоинства и недостатки, а целесообразность выбора пути «кнута и пряника» или ком-

промисса связана с определенными обстоятельствами, что отражено в табл. 9.3.

Таблица 9.3

Сравнительная характеристика методов реализации изменений

Метод	Условия применения	Стратегические следствия	
		позитивные	негативные
«Жесткий»	• Острый дефицит времени, требующий незамедлительной реакции • Изменения являются вынужденными • Квалификация сотрудников не позволяет им в полной мере понять важность изменений	• Быстрое преодоление любого вида сопротивления • Преимущество во времени стратегического реагирования	• Значительное сопротивление переменам • Негативное отношение сотрудников к инициаторам перемен • Высокая степень риска
«Мягкий»	• Изменения являются планомерными, т. е. имеется определенный запас времени для проведения изменений • Особой срочности в принятии мер нет • Угрозы или благоприятные возможности в организационной среде легко предвидеть • Достаточный уровень компетентности персонала • Руководители изменений заслуживают доверия	• В каждый конкретный момент времени сопротивление незначительно • Требуется меньшее внимание со стороны руководства и меньше ресурсов • Вовлечение снимает дефицит информации • Активное сотрудничество со стороны персонала	• Неэффективно в случае чрезвычайных событий • Процесс медленный, требующий много времени

Окончание табл. 9.3

Метод	Условия применения	Стратегические следствия	
		позитивные	негативные
«Компромиссный»	• Средняя срочность, когда нет необходимости в принудительных методах • Времени больше, чем необходимо для применения принудительных методов, и меньше, чем для адаптивных изменений • Спонтанные явления во внешней среде повторяющиеся, а не одиноким	• Наилучший компромисс между сопротивлением и использованием власти в пределах имеющегося времени • Снижение радикальности изменений • Сводится к минимуму недовольное отношение к изменениям	• Использование компромисса на ранней стадии процесса перемен может помешать диагнозу проблемы и сократить резерв времени для поиска альтернатив • Не приводит к оптимальному решению проблемы • Пройгнорированы другие значительные факторы, отказ от благоразумных действий

Исследования показали, что «жесткие» методы преодоления сопротивления персонала организационным и стратегическим изменениями наиболее действенны и результативны, а наиболее эффективными считаются «мягкие» методы. Такие методы являются крайними мерами проведения изменения. На практике их нужно рассматривать не как взаимоисключающие альтернативы, а как ориентации на достижение эффективности при проведении изменений. «Мягкие» сами по себе сегодня малоэффективны без «жестких». С другой стороны, в большинстве случаев, прежде чем прибегнуть к увольнению или замене сотрудников, предпочтительным является попытаться вовлечь их в процесс изменений или убедить в необходимости таких перемен. Любой метод, с точки зрения его эффективности, должен применяться для решения только определенного класса задач и только в соответствующих ситуациях.

9.3. Концепции инжиниринга и реинжиниринга

В процессе проведения стратегических изменений многие компании стремятся провести полную реорганизацию своей деятельности, используя новые управленческие технологии — инжиниринг и реинжиниринг бизнеса.

Инжиниринг — это общее управление бизнес-деятельностью на основе непрерывного проектирования унифицированных процессов, в том числе их наименования, содержания, входа, выхода, обратных связей и т. п.

Реинжиниринг, в отличие от инжиниринга, предполагает *перепроектирование деловых процессов* для достижения очень значительно-го, скачкообразного улучшения деятельности организации. Концепция реинжиниринга как «перестройка бизнес-процессов» достаточно нова, она сложилась в начале 80-х гг. XX в. Основателем теории реинжиниринга считается М. Хаммер, который в соавторстве с Дж. Чампи написал ставшую популярной в деловых кругах книгу «Реинжиниринг корпорации: манифест для революции в бизнесе».

На практике реинжиниринг успешно реализовали такие известные компании, как *Ford Motors* (перестройка процесса поставок), *IBM* (перестройка оплаты счетов). Мотивацией к проведению таких существенных преобразований стало повышение эффективности отдельных деловых процессов на фоне угроз, исходящих от новых конкурентов.

Реинжиниринг основывается на идее начала делового процесса как бы с «чистого листа», что означает отказ от устаревших правил и догм, а также радикальное изменение сложившейся системы, структуры и процедур организации. Здесь суть в следующем: если невозможно переделать деловую среду, то нужно переделать свой бизнес, т. е. создать новую его модель.

Реинжиниринг необходим в случаях очень существенных изменений, ориентированных на значительные изменения показателей деятельности организации, на порядок отличающихся от предыдущих. Можно выделить три типовые ситуации, когда применение реинжиниринга является целесообразным.

1. Организация находится в состоянии глубокого кризиса, который, например, может быть связан с неконкурентным уровнем издержек, массовым отказом потребителей от продукции фирмы и т. п.
2. Текущее положение фирмы может быть признано удовлетворительным, однако прогнозы в долгосрочном периоде ее деятельно-

сти неблагоприятны. Например, когда хозяйственный портфель диверсифицированной фирмы несбалансирован из-за избытка на малопривлекательных рынках сильных, с точки зрения конкурентной позиции, стратегических бизнес-единиц.

3. Организация в своей стратегии стремится к быстрому наращиванию отрыва от ближайших конкурентов и созданию уникальных конкурентных преимуществ, что характерно для быстрорастущих и агрессивных организаций.

Реинжиниринг можно представить как процесс разработки и внедрения новой модели бизнеса, в основе которой основные хозяйственные процессы организации рассматриваются во взаимодействии с деловой средой фирмы. При этом рекомендуется брать деловые процессы, непосредственно связанные с генерированием и получением доходов. Такой подход позволяет определить характеристики основных процессов деловой единицы и необходимость ее перестройки. В настоящее время радикальной реструктуризации процессов способствуют достижения в области информационных технологий.

Упрощенно процесс реинжиниринга включает четыре взаимосвязанных этапа, которые также могут рассматриваться как отдельные процессы (рис. 9.2). Это формирование желаемого образа организации, создание модели существующего (реального) бизнеса, разработка модели нового бизнеса и его внедрение.

На первом этапе процесса реинжиниринга, в рамках разработки стратегии, ее основных ориентиров и способов их достижения, должен формироваться необходимый, с точки зрения выживания и развития, желаемый образ фирмы.

В основе второго этапа — анализ существующей организационной среды, достаточно подробно описанный в главе 3. Он включает описание системы действий и работ, а также основных операций хозяйственных процессов и их эффективность. Этот процесс еще называют ретроспективным или обратным реинжинирингом.

Третий этап является ключевым в данном процессе. Он предполагает:

- *перепроектирование выбранных хозяйственных процессов*, когда создаются более эффективные рабочие процедуры, определяются технологии, в том числе информационные, и способы их применения;
- *формирование новых функций персонала*, что связано с переработкой должностных инструкций, определением оптимальной си-



Рис. 9.2. Основные этапы процесса реинжиниринга

стемы мотивации, организацией рабочей команды, разработкой программы подготовки и переподготовки специалистов;

- *создание информационной системы*, что включает определение аппаратных средств и программного обеспечения и на этой базе формирование специализированной информационной системы бизнеса;
- *тестирование модели нового бизнеса* в виде эксперимента, включающего предварительное применение данной модели в ограниченном масштабе.

Заключительным этапом процесса реинжиниринга является внедрение модели нового бизнеса в хозяйственную реальность фирмы.

Эффективность перестройки деловых процессов во многом определяется участниками реинжиниринговой деятельности. К ним следует в первую очередь отнести *лидера проекта* — одного из топ-менеджеров организации. Его основными функциями являются: идеологиче-

ское обоснование проекта; организация реинжиниринга; создание общего духа новаторства, энтузиазма и ответственности. Такой лидер должен обладать высокой личной креативностью (творчеством) и пассионарностью (внутренней энергией).

Координирующую и согласительную роль в процессе проведения перестройки может играть *командная группа* (управляющий комитет), состоящая из членов высшего руководства организации, лидера реинжиниринга, руководителей процессов (производства, маркетинга и т. п.). Такая группа осуществляет следующие основные функции: согласование целей и стратегии реинжиниринга, а также интересов различных рабочих групп; решение конфликтных ситуаций; наблюдение за ходом перепроектирования. При отсутствии командной группы (в определенных ситуациях она не является обязательным участником процесса изменений) ее функции выполняет лидер реинжиниринга.

Еще одним участником реинжиниринговой деятельности является *помощник лидера изменений*, по образному определению М. Хаммера, — «царь» реинжиниринга, который осуществляет оперативное руководство реинжинирингом бизнеса в целом. Его задачи: разработка методик и инструментов реинжиниринга; обучение и координация деятельности руководителей процессов; содействие в организации рабочих групп.

Руководители процессов — это менеджеры, каждый из которых отвечает за обновление отдельного делового процесса. Чаще всего эту роль выполняют функциональные менеджеры, формирующие команды для перестройки конкретного процесса и обеспечивающие условия для их работы. Руководители процессов также осуществляют наблюдение и контроль над ходом реинжиниринга делового процесса.

К *рабочей группе* реинжиниринга относятся: совокупность работников фирмы во главе с руководителем процесса, а также внешние участники реинжиниринговой деятельности (консультанты, разработчики и т. п.), которые осуществляют непосредственную работу по перепроектированию данного процесса.

Вопросы для самопроверки

1. В чем заключается сущность сопротивления изменениям и к каким последствиям оно приводит?
2. Что относится к ключевым характеристикам сопротивления изменениям?
3. Каковы основные причины сопротивления со стороны отдельных работников и руководителей?

4. В чем особенности группового сопротивления переменам?
5. С какой проблемой связано организационное сопротивление изменениям?
6. Какие три важных компонента можно выделить в ходе стратегических изменений?
7. На что влияет последовательность действий в процессе организационных изменений?
8. Дайте краткую характеристику методам проведения изменений.
9. Опишите последовательность этапов процесса реинжиниринга.
10. В каких ситуациях применение реинжиниринга целесообразно?

ГЛОССАРИЙ

Активное управление — немедленные управленческие действия, в основном оперативного характера, как реакция на внешние изменения.

Анализ SWOT — анализ сильных и слабых сторон организации, оценка возможностей и угроз во внешней среде.

Анализ внешней среды — процесс, посредством которого организация оценивает внешние по отношению к организации факторы с целью определения угроз и возможностей в окружающей среде.

Анализ внутренней среды — процесс, при помощи которого осуществляется оценка потенциала организации для выявления ее сильных и слабых сторон.

Брендинг — процесс обозначения собственности или производственного товара, а также метод идентификации качественных товаров.

Виртуальная организация — высшая форма сети делового сотрудничества, включающая базовый вид бизнеса, его поставщиков и потребителей, деятельность которых интегрируется и координируется с помощью информационной и телекоммуникационной технологий.

Внешнее конкурентное преимущество — относительное преимущество, основанное на отличительных качествах товара/услуги, которое образует большую «потребительскую ценность» для покупателя.

Внутреннее конкурентное преимущество — относительное превосходство в отношении издержек как следствие более высокой производительности.

Входные барьеры — факторы, препятствующие проникновению на рынок новых конкурентов.

Выходные барьеры — факторы, препятствующие уходу фирм с рынка.

Движущие силы — основные причины, приводящие к изменению условий конкуренции и ситуации в отрасли в целом.

Деловая стратегия — план управления отдельной сферой деятельности фирмы, основной целью которого является достижение конкурентного преимущества.

Деловой портфель — совокупность стратегических бизнес-единиц диверсифицированной фирмы, входящих в ее организационную структуру.

Деловой франчайзинг — продажа права на организацию фирмы, которая будет носить название головной компании и изберет тот же профиль деятельности.

Департаментализация — процесс деления организации на отдельные структурные блоки, соответствующие важнейшим направлениям деятельности по реализации стратегии (отделы, подразделения, службы и т. п.).

Дерево целей — модель в виде древовидного графа, которая описывает упорядоченную иерархию целей путем последовательного преобразования общей цели в подцели и задачи.

Диверсификация — процесс проникновения фирмы в другие отрасли производства.

Дивизиональная структура — объединение хозяйственно самостоятельных отделений фирмы под властью центрального руководства.

Закон опыта — то, что может привести к уменьшению единичных издержек, связанных с получением добавленной стоимости, на фиксированный процент при каждом удвоении продукции.

Инжиниринг — общее управление бизнес-деятельностью на основе непрерывного проектирования унифицированных процессов.

Инновация — это материализованный результат интеллектуальной, научно-технической или другой деятельности, полученный от вложения капитала в новую технику или технологию, в новые формы организации труда, новые подходы и приемы маркетинга, в новые формы управления, включая методы планирования, контроля и т. п.

Инновации процессные — это новые или модифицированные операции, процедуры и методы, относящиеся к технологии и организации производства, услугам, сервису, отдельным компонентам маркетинга (сбыт, размещение, продвижение продукции).

Инновационная стратегия дифференциации — стратегия приобретения конкурентного преимущества посредством разработки новых товаров, технологий или модернизации и модификации существующей продукции.

Картель — форма объединения ряда предприятий одной отрасли без ликвидации их юридической, производственной и коммерческой самостоятельности, предусматривающая взаимные обязательства по ряду вопросов, относящихся к разграничению рынков сбыта, условиям найма рабочей силы, ценам на производимую продукцию и т. д.

Ключевые факторы успеха — факторы внешней и внутренней организационной среды, которым фирмы должны уделять особое внимание, так как они в большей степени определяют успех фирмы на рынке, ее конкурентные возможности, непосредственно влияющие на прибыль.

Конгломерат — организационная форма объединения предприятий, которая возникает в результате слияния фирм, имеющих различную производственную и коммерческую ориентацию.

Конкурентное преимущество — это те характеристики, свойства продукции, которые создают для фирмы определенное превосходство над своими прямыми конкурентами.

Конкурентное преимущество высокого порядка — преимущество, обеспечивающее устойчивое и долгосрочное превосходство, базирующееся на факторах, которые трудно воспроизвести.

Конкурентное преимущество низкого порядка — преимущество, основанное на неустойчивых факторах, которые трудно защитить (не способно обеспечить долгосрочного превосходства).

Конкурентный потенциал — потенциальная возможность сохранять или увеличивать конкурентоспособность в перспективе.

Конкурентоспособность — способность приносить прибыль на вложенный капитал не ниже среднестатистической в соответствующей сфере бизнеса в краткосрочном периоде.

Консорциум — форма объединения, создаваемая на основе соглашения (с образованием или без образования юридического лица) между несколькими банками, предприятиями, компаниями, фирмами, научными центрами, государственными структурами для совместного проведения крупных финансовых операций по размещению займов, акций или осуществления научно- и капиталоемких проектов, в том числе и международных.

Концерн — организационная форма объединения предприятий, которая возникает в результате слияния фирм, имеющих схожую производственную и/или коммерческую ориентацию.

Корпоративная стратегия — общее направление развития диверсифицированной организации в целом.

Корпорация — форма организации управления крупным бизнесом, чаще всего представляющая собой союз организаций, созданный для защиты каких-либо интересов и привилегий участников и образующий юридическое лицо.

Кривая опыта — графическое отображение закона опыта.

Ликвидация — наиболее радикальный вариант стратегии сокращения, связанный с полной распродажей материальных запасов и активов фирмы.

Маркетинговая стратегия дифференциации — стратегия приобретения конкурентного преимущества за счет отличительных особенностей нематериального характера.

Матрица делового портфеля — двумерная таблица на основе определенной пары параметров, в которой сопоставляются стратегические позиции бизнес-единиц диверсифицированной фирмы.

Матричная структура — форма организации, которая предполагает наличие двух (или более) ветвей власти, например «функция—проект», и их включение в общую организационную схему управления.

Машинная бюрократия — структура организации, функционирующая как встроенный регулируемый механизм, где основным звеном координации является стандартизация рабочих процессов.

Миссия организации — основная общая цель организации, выражающая смысл ее существования.

Модель жизненного цикла отрасли — характеризует изменение объема спроса во времени и в классическом варианте представляет S-образную логистическую кривую, где выделяются четыре стадии: зарождение, рост, зрелость, спад.

Общая производительность организации — интегральный показатель хозяйственной деятельности, включающий критерии результативности и эффективности организации.

Оперативное управление — система управления текущей деятельностью организации.

Операционная стратегия — стратегия оперативных единиц (завод, цех, отделы, службы, связанные с определенной функциональной сферой деятельности), ежедневно решающих конкретные задачи (управление запасами, производственные операции, закупка сырья, транспортировка и т. п.).

Организационная культура — неформальная подсистема, которая определяется системой ценностной организации, этическими нормами, традициями, формой коммуникации, стилем работы.

Основополагающая деловая стратегия — стратегия, базирующаяся на использовании основных идей базовых конкурентных стратегий — лидерства по издержкам и дифференциации.

Отрасль — совокупность всех производителей какого-либо продукта или продавцов, предлагающих какой-либо продукт или группу продуктов, полностью заменяющих друг друга.

Партисипативная организация — организация, построенная на заинтересованном участии работников в управлении.

Политика — как элемент реализации стратегии организации представляет собой общее руководство для действий и принятия решений.

Портфельная стратегия — стратегия комплектования важнейших зон хозяйствования, назначение которой — эффективное балансирование направлений деятельности фирмы.

Правило — описание того, что должно быть сделано в специфической единичной ситуации.

Предпринимательский стиль — организационное поведение, для которого характерно стремление к изменениям, предвосхищение будущих событий, поиск возможностей, склонность к риску.

Приростный стиль — организационное поведение, для которого характерны: постановка целей «от достигнутого», минимизация отклонений от традиционного поведения, принятие решений после совершения события.

Проактивная стратегия — стратегия на основе целенаправленных действий.

Прогнозирование — это предвидение будущего состояния организационной среды, ее внутренних и внешних факторов, основанное на научных методах, видении и интуиции.

Производственный франчайзинг — покупка прав на производство и сбыт продукции с использованием сырья, материалов и технологий головной компании.

Профессиональная бюрократия — структура организации, функционирующая без жесткой централизации, где при сохранении стандартизации основной упор делается на профессионализм работников.

Процедура — описание последовательности действий, которые нужно предпринять в конкретной ситуации, имеющей тенденцию часто повторяться.

Реактивная стратегия — стратегия на основе адаптивной реакции на возникшую ситуацию.

Реактивное управление — реагирование на изменения во внешней среде с запозданием по отношению к их возникновению, когда преследуется цель избежать стратегических мер решения возникшей проблемы.

Реальная стратегия — симбиоз проактивной (направленной) и реактивной (адаптивной) стратегии.

Результативность организации — внешний показатель хозяйственной деятельности организации, являющийся следствием того, что «делаются необходимые вещи».

Рейнжиниринг — перепроектирование деловых процессов для достижения очень значительного, скачкообразного улучшения деятельности организации.

Рынки скрытые (латентные) — состоят из потребителей с определенными потребностями, которые еще не удовлетворены.

Рынки зарождающиеся — формируются из нужд, возможных новых способов решения проблем потребителей, о которых они даже не подозревают.

Рыночная ниша — сфера деятельности фирмы, ограниченная по масштабам, с резко очерченным числом потребителей.

Сбалансированная система показателей — это современная управленческая концепция, позволяющая перевести сформулированную стратегию в действие, т. е. увязать стратегию с оперативным менеджментом организации.

Сбалансированный деловой портфель — хозяйственный портфель фирмы, в котором поддерживается равновесие между СБЕ, способными приносить краткосрочную прибыль и быть источниками финансовых средств, и СБЕ, обеспечивающими долгосрочные интересы диверсифицированной фирмы.

Сетевая форма организации — средоточие фирм или специализированных единиц вокруг одного вида бизнеса, координируемых рыночным механизмом вместо командных методов.

Сетевое предприятие — форма организации, где рыночные отношения перенесены внутрь компании.

Сильные сигналы — высокий уровень осведомленности, связанный с очевидной и конкретной информацией, на основе которой фирма может дать оценку их значимости и принять соответствующие меры.

Синергический эффект — стратегические преимущества, возникающие в результате соединения двух и более фирм в рамках единой организационной структуры.

Синергия — превышение совокупным результатом суммы составляющих его факторов.

Слабые сигналы — очень низкий уровень осведомленности, который характеризуется неполной информацией о возможных изменениях во внешней среде и связан с ранними и неточными признаками наступления важных событий.

Совместное предприятие (СП) — объединение фирм различных стран для реализации совместного проекта с целью наиболее полного использования потенциала каждой стороны.

Сопротивление изменениям — фундаментальная проблема, возникающая, когда изменения в организации влекут за собой разрыв в сложившемся поведении, критериях и структуре управления.

Стратегическая бизнес-единица (СБЕ) — самостоятельное структурное подразделение диверсифицированной компании, которое имеет ярко выраженную специализацию, определенный круг поставщиков, потребителей и конкурентов.

Стратегическая группа — фирмы с существенными схожими признаками в части конкурентной позиции и стиля организационного поведения.

Стратегическая задача — предстоящее событие либо внутри организации, либо за ее пределами, которое может существенным образом повлиять на ее способность достигать своих целей.

Стратегическая зона хозяйствования (СЗХ) — отдельный рыночный сегмент, имеющий свои отличительные характеристики, на который фирма имеет или хочет получить выход.

Стратегические соответствия — сходные статьи затрат в структуре издержек различных организаций, которые могут трансформироваться друг в друга.

Стратегический план — документ, содержащий направление развития организации, ее цели и задачи по выполнению стратегии.

Стратегическое управление — деятельность, связанная с постановкой целей и задач организации, а также с поддержанием ряда взаимоотношений между организацией и окружением, которые дают возможность ей добиться своих целей, соответствуют ее внутренним возможностям и позволяют оставаться восприимчивой к внешним требованиям.

Стратегия — обобщенная модель действий, необходимых для достижения поставленных целей путем координации и распределения ресурсов организации.

Стратегия брендинга — комплексная проработка имиджа хозяйствующего субъекта на основе продвижения его торговой марки на рынке.

Стратегия «сбор урожая» — стратегия резкого снижения фирмой своей активности в части инвестиций в определенную сферу бизнеса с целью максимизации прибыли при снижении объема продаж в краткосрочном периоде.

Стратегия вертикальной интеграции — расширение сферы деятельности фирмы за счет увеличения своей производственной цепочки.

Стратегия внешнего роста — направление развития фирмы путем экспансии за счет интеграционных процессов в пределах отраслевой производственной цепочки, а также освоения новых сфер бизнеса вне рамок основной деятельности.

Стратегия внутреннего роста — направление интенсивного развития фирмы в рамках традиционных сфер деятельности путем совершенствования существующего бизнеса без изменения корпоративной организационной структуры.

Стратегия горизонтальной диверсификации — расширение существующего ассортимента продукции или услуг фирмы новыми товарами или услугами, которые не связаны с действующим ассортиментом, но представляют интерес для потребителей организации.

Стратегия горизонтальной интеграции — рост фирмы путем поглощения или слияния с однопрофильными организациями.

Стратегия дезинтеграции — вариант стратегии сокращения, который предполагает сокращение цепочки ценностей в технологическом производственном цикле фирмы.

Стратегия диверсификационного роста — развитие фирмы за рамками отраслевой производственной цепочки, т. е. вне зоны традиционной деятельности.

Стратегия дифференциации — базовая конкурентная стратегия, ориентирующаяся на обслуживание всего целевого рынка и создание внешнего конкурентного преимущества.

Стратегия интеграционного роста — рост фирмы в пределах отраслевой производственной цепочки путем объединения с другими элементами маркетинговой системы отрасли.

Стратегия конгломератной диверсификации — освоение фирмой новых видов деятельности, имеющих слабые стратегические соответствия с ее существующим бизнесом.

Стратегия концентрической диверсификации — развитие фирмы на основе стратегических соответствий в технологическом и/или коммерческом плане между существующей деятельностью и новыми сферами бизнеса.

Стратегия копирования — стратегия, при которой фирма-имитатор предлагает рынку копию продукта известных производителей.

Стратегия лидерства по издержкам — базовая конкурентная стратегия, ориентирующаяся на обслуживание всего целевого рынка и создание внутреннего конкурентного преимущества.

Стратегия оптимальных размеров — стратегия малых фирм, осуществляющих свою деятельность в сферах, неэффективных для крупного бизнеса.

Стратегия организации — совокупность ее главных целей и основных способов их достижения.

Стратегия переориентации — стратегия, при которой фирма сокращает часть своей деятельности путем отказа от нерентабельного производства или плохо работающих каналов распределения.

Стратегия проникновения на рынок — альтернативный вариант интенсивного роста фирмы на том же рынке, связанный с существующей продукцией.

Стратегия развития рынков — альтернативный вариант интенсивного роста фирмы путем внедрения традиционных товаров на новые рынки.

Стратегия развития через товар — альтернативный вариант интенсивного роста фирмы за счет внедрения новых или дифференциации имеющихся товаров на освоенном рынке.

Стратегия роста — направление развития фирмы, предусматривающее превышение основных экономических показателей, таких как объем продаж, прибыльность, рентабельность, масштабность деятельности, доля рынка и т. п., по сравнению с предыдущим периодом.

Стратегия сокращения — направление деятельности организации, связанное с установлением уровня целей ниже достигнутого в прошлом как способа сохранения и обеспечения эффективности деятельности фирмы в целом.

Стратегия специализации — стратегия фирмы, концентрирующаяся на одном виде деятельности.

Стратегия стабильности — деятельность фирмы, направленная на сохранение существующего положения в рамках традиционных видов деятельности путем поддержания высокого уровня проникновения на базовый рынок, рационализации и/или организации рынка.

Стратегия участия в продукте крупной фирмы — стратегия малых фирм, основанная на использовании возможностей, связанных с дезинтеграцией крупного производства.

Стратегия фокусирования — базовая конкурентная стратегия, ориентирующаяся на обеспечение узкого рыночного сегмента и создание внутреннего и/или внешнего конкурентного преимущества.

Стратегия характерного имиджа — стратегия фирмы, основанная на специфических приемах, позволяющих выделить ее среди фирм конкурентов.

«Стратегическое окно» — это результат внезапных изменений во внешней среде.

Тактика — совокупность методов и средств по выполнению стратегических целей и задач в краткосрочном периоде.

Товарный франчайзинг — покупка прав на продажу товаров с торговой маркой головной компании.

Товары-субституты — товары-заменители, выполняющие ту же функцию для той же группы потребителей.

Трансакционные издержки — любые издержки, связанные с осуществлением хозяйственных операций через рынок.

Транснациональная корпорация — вид корпорации, переросший национальные рамки и осуществляющий свою деятельность на мировом рынке посредством зарубежных филиалов и дочерних фирм.

Управление на основе гибких экстренных решений — система управления в режиме реального времени.

Управление на основе контроля — система управления, основанная на прошлой деятельности и допускающая замедленную реакцию организации, что оправдано при стабильной окружающей среде.

Управление на основе предвидения изменений — система управления, базирующаяся на стратегическом планировании, основополагающий принцип которого — обеспечение адаптивности организации к будущим внешним изменениям.

Управление на основе экстраполяции — система управления, базирующаяся на долгосрочном планировании, учитывающем прошлые тенденции и закономерности.

Финансово-промышленная группа (ФПГ) — многофункциональная структура, образованная в результате объединения капиталов предприятий, кредитно-финансовых и инвестиционных институтов, а также других организаций.

Фрагментарная отрасль — отрасль с большим числом средних и мелких фирм, ни одна из которых не играет существенной роли в объеме продаж.

Франчайзинг — форма интеграции малого и крупного бизнеса посредством прямых договорных отношений.

Функциональная стратегия — стратегия, связанная с определенным функциональным направлением деятельности (производство, снабжение, сбыт и т. п.) внутри одной сферы бизнеса организации.

Холдинг — организация, владеющая контрольными пакетами акций других компаний с целью осуществления по отношению к ним функций контроля и управления.

Центры прибыли — самостоятельные хозяйственные бизнес-единицы, которые несут ответственность за конечный результат своей деятельности — прибыль.

Цепочка ценностей — набор стратегически взаимосвязанных основной и вспомогательной деятельности внутри фирмы, представляющий собой процесс создания добавленной стоимости.

Эдохократическая организация — современная форма организации, имеющая адаптивную структуру, где ценнейшим качеством является компетентность, а работникам предоставляется высокая степень свободы в действиях; при этом от них требуется качественное выполнение работы и умение решать возникшие проблемы.

Эффект масштаба — экономическая закономерность, согласно которой единичные издержки производства уменьшаются по мере роста объема выпуска продукции.

Эффективность организации — внутренний показатель хозяйственной деятельности организации, который является следствием того, что «правильно делаются необходимые вещи».

ЛИТЕРАТУРА

1. *Азоев Г. Л.* Конкуренция: анализ, стратегия и практика. — М.: Центр экономики и маркетинга, 1996.
2. *Азоев Г. Л., Челенков А. П.* Конкурентные преимущества фирмы. — М.: ОАО «Типография «НОВОСТИ», 2000.
3. *Акофф Р.* Планирование будущего корпорации / Пер. с англ. — М.: Прогресс, 1985.
4. *Ансофф И.* Новая корпоративная стратегия / Пер. с англ. — СПб.: Питер, 1999.
5. *Ансофф И.* Стратегическое управление / Пер. с англ. — М.: Экономика, 1989.
6. *Боумен К.* Основы стратегического менеджмента / Пер. с англ. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997.
7. *Булаков Ю. В.* и др. Стратегия хозяйственного управления. — Хабаровск, 1994.
8. *Вайсман А.* Стратегия маркетинга: 10 шагов к успеху. Стратегия менеджмента: 5 факторов успеха / Пер. с нем. — М.: Экономика, 1995.
9. *Виханский О. С.* Стратегический менеджмент: Учебник для вузов. — М.: ГАРДА-РИКИ, 2000.
10. *Герчикова И. Н.* Менеджмент: Учебник. 2-е изд. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1995.
11. *Грейсон С. Дж.* (мл.), *О'Делл К.* Американский менеджмент на пороге XXI века / Пер. с англ. — М.: Экономика, 1991.
12. *Джонсон Д.* Процессы управления стратегическими изменениями. Хрестоматия «Управление изменением». — М.: МЦДО «ЛИНК», 1996.
13. *Дойль П.* Менеджмент: стратегия и тактика / Пер. с англ. — СПб.: Питер, 1999.
14. *Забелин П. В., Моисеева Н. К.* Основы стратегического управления. 2-е изд. — М., 1998.
15. *Забелин П. В.* Основы корпоративного управления концернами. — М., 1998.
16. *Карлоф Б.* Деловая стратегия: концепция, содержание, символы. — М.: Экономика, 1991.
17. *Кинг У., Клиланд Д.* Стратегическое планирование и хозяйственная политика / Пер. с англ. — М.: Прогресс, 1982.
18. *Котлер Ф.* Маркетинг менеджмент / Пер. с англ. — СПб.: Питер, 1999.
19. *Круглов М. И.* Стратегическое управление компанией: Учебник для вузов. — М., 1998.
20. *Кунде Й.* Уникальность теперь ... или никогда / Пер. с англ. (CD). — М.: Контент-Медиа, 2008.
21. *Куниц Г., О'Доннел Г.* Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций / Пер. с англ. — М.: Прогресс, 1981.
22. *Ламбен Ж.-Ж.* Стратегический маркетинг. Европейская перспектива / Пер. с фр. — СПб.: Наука, 1996.

23. *Лэнд П. Э.* Менеджмент — искусство управлять / Пер. с англ. — М.: ИНФРА-М, 1995.
24. *Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента / Пер. с англ. — М.: Дело, 2002.
25. *Муравьев А. И., Игнатьев А. М., Крутик А. Б.* Предпринимательство: Учебник для вузов. — СПб.: ЛАНЬ, 2001.
26. *Оуэн А.* Как осуществлять стратегию. Хрестоматия «Управление изменением». — М.: МЦДО «ЛИНК», 1996.
27. *Портер М.* Международная конкуренция: конкурентные преимущества / Пер. с англ. — М.: Международные отношения, 1993.
28. *Пью Д.* Понимание организационных изменений и управление ими. Хрестоматия «Управление изменением». — М.: МЦДО «ЛИНК», 1996.
29. *Санталайнен Т.* и др. Управление по результатам / Пер. с фин. — М.: Прогресс, 1993.
30. Семь нот менеджмента: Сборник / Под ред. В. Кондратьева. 5-е изд., доп. — М.: ЭКСМО, 2002.
31. *Сноу Ч. С., Реймонд Е. М., Коулмен Г. Дж.* (мл.). Управление сетевыми организациями XXI века. Хрестоматия «Управление изменением». — М.: МЦДО «ЛИНК», 1996.
32. *Стерлин А. Р., Тулин И. В.* Стратегическое планирование в промышленных корпорациях США: опыт развития и новые явления. — М.: Наука, 1990.
33. Стратегическое планирование / Под ред. Э. А. Уткина. — М.: ТАНДЕМ, 1998.
34. «Тоёта»: методы эффективного управления. — М.: Экономика, 1989.
35. *Томсон А. А., Стрикленд А. Дж.* Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов / Пер. с англ. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998.
36. *Уотермен Р.* Фактор обновления: как сохраняют конкурентоспособность лучшие компании / Пер. с англ. под ред. В. Т. Рысина. — М.: Прогресс, 1988.
37. *Фатхудинов Р. А.* Стратегический менеджмент: Учебник для вузов. — М.: Дело, 2001.
38. *Шифрин М. Б.* Нетрадиционный подход к оценке экономической привлекательности рынка. — СПб.: ГУЭФ, 1999.
39. *Шифрин М. Б.* Стратегический менеджмент: Учебно-методическое комплексное пособие. — СПб.: МБИ, 2004.
40. Материалы, опубликованные в журналах «Менеджмент в России и за рубежом», «Top-Manager», «Секрет фирмы», «Деловые люди», «Эксперт».
41. *Aaker David A.* Managing Brand Equity. — New York Free Press, 1991.
42. *Dundon Elaine.* The seeds of innovation. — AMACOM, American Management Association, 2005.
43. *Jones John Philip.* What's in a Name? Advertising and the concept of brands. — MA: Lexington Books, 1986.
44. *Kapfferer Jean-Noel.* Strategic Brand Management. — New York Free Press, 1994.
45. *Kaplan R. S., Norton, D. P.* The Balanced Scorecard Translating Strategic Action. — Cambridge Mass, 1996.
46. Landor Image Power. — London: Landor Associates, 1991.
47. Taylor David. Brand Stretch. — Wiley, 2004.