

УЧЕБНИК // ДЛЯ ВУЗОВ

под редакцией А. Н. Петрова

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Рекомендовано Учебно-методическим объединением вузов России
по образованию в области менеджмента в качестве учебника
по специальности «Менеджмент организаций»



300.piter.com

Издательская программа

**300 лучших учебников для высшей школы
в честь 300-летия Санкт-Петербурга**

осуществляется при поддержке Министерства образования РФ

ПИТЕР®

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

2005

ББК 65.290-21 я7

УДК 658.1(075)

С83

Рецензенты:

д. э. н., проф. Шопенко Д. В.; к. э. и. Катькало В. С.

Учебник подготовлен коллективом преподавателей кафедры прогнозирования и планирования экономических и социальных систем Санкт-Петербургского государственного университета экономики и финансов в составе:

д. э. н., проф. А. Н. Петров (руководитель авторского коллектива); к. э. н., доц. Л. Г. Демидова;

д. э. н. Г. А. Буренина; д. э. п., проф. С. М. Климов; д. э. н., доц. Г. З. Щербаковский;

к. э. и. Г. М. Гвичия;

главы 7 и 9 написаны в соавторстве с к. э. н. М. В. Власовой

С83 Стратегический менеджмент / Под ред. Петрова А. Н. — СПб.: Питер, 2005. — 496 с: ил. — (Серия «Учебник для вузов»).

ISBN 5-469-00163-6

В книге предложена авторская трактовка изложения теоретических вопросов и практических проблем стратегического управления предприятием. Дается анализ современных подходов к различным проблемам стратегического менеджмента, включая процессы стратегического планирования и реализации стратегии.

Учебник предназначен для студентов, обучающихся по специальностям направлений «Экономика» и «Менеджмент», а также практических работников, которые связаны с процессом разработки и реализации стратегии фирмы.

Рекомендовано Учебно-методическим объединением вузов России по образованию в области менеджмента в качестве учебника по специальности «Менеджмент организаций».

ББК 65.290-21 я7

УДК 658.1(075)

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 5-469-00163-6

© ЗАО Издательский дом «Питер», 2005

Содержание

ВВЕДЕНИЕ.....	6
---------------	---

РАЗДЕЛ I СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

Глава 1. Стратегическое планирование и управление: общие понятия ..	10
--	-----------

1.1. История становления и развития стратегического планирования и управления как самостоятельного направления экономической науки.....	10
1.2. Понятие стратегии развития предприятия.....	13
1.3. Базовые модели стратегического планирования.....	18
1.4. Подходы к процессу разработки стратегии развития предприятия.....	28
1.5. Сущность стратегического планирования и управления.....	41

Глава 2. Методические вопросы проведения стратегического анализа предприятия в условиях рыночной экономики.....	49
--	-----------

2.1. Содержание и принципы проведения стратегического анализа.....	49
2.2. Анализ внешней деловой окружающей среды.....	51
2.3. Анализ ресурсного потенциала предприятия.....	70
2.4. Методические подходы к анализу ресурсного потенциала российских предприятий.....	76
2.5. Основные методы стратегического анализа.....	96

Глава 3. Процесс целеполагания как этап процедуры стратегического планирования.....	123
--	------------

3.1. Определение миссии предприятия.....	124
3.2. Ценности высшего руководства.....	134
3.3. Процесс целеполагания и организационная культура предприятия.....	138
3.4. Определение целей развития предприятия.....	142

Глава 4. Модели стратегического выбора.....	156
--	------------

4.1. Матрица возможностей И. Ансоффа (по товарам/рынкам).....	156
4.2. Типовые конкурентные стратегии по М. Портеру.....	160
4.3. Модели стратегического выбора в зависимости от жизненного цикла продукта.....	177
4.4. Модели стратегического выбора на основе цикла развития предприятия.....	180

Глава 5. Стратегическое планирование в условиях диверсификации производства.....	209
---	------------

5.1. Основные элементы теории диверсификации.....	209
5.2. Сущность и типы корпоративных стратегий диверсификации.....	223
5.3. Особенности организации процесса стратегического планирования на диверсифицированных предприятиях.....	236

РАЗДЕЛ II

РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ

Глава 6. Функциональные стратегии развития предприятия (организации).....	252
6.1. Стратегия маркетинга.....	253
6.2. Финансовая стратегия.....	263
6.3. Инновационная стратегия.....	270
6.4. Стратегия производства.....	283
6.5. Социальная стратегия.....	290
6.6. Стратегия организационных изменений.....	297
6.7. Экологическая стратегия.....	306
Глава 7. Продуктовые стратегии.....	323
7.1. Инвестиционное проектирование как основа продуктовой стратегии.....	323
7.2. Бизнес-проект — организационное оформление продуктовой стратегии.....	335
Глава 8. Учет рисков в стратегическом управлении развитием предприятий.....	351
8.1. Понятие рисков в стратегическом планировании развития предприятий.....	351
8.2. Стратегический анализ рисков предприятия.....	361
8.3. Процесс измерения рисков предприятия.....	381
Глава 9. Методы стратегического управления.....	399
9.1. Управление посредством выбора стратегических позиций и ранжирования стратегических задач.....	399
9.2. Управление посильным и слабым сигналам.....	404
9.3. Управление в условиях стратегических неожиданностей.....	410
9.4. Управление стратегическим набором.....	414
9.5. Управление стратегическими задачами.....	423
9.6. Управление в условиях спонтанных изменений.....	429
Глава 10. Контроллинг в системе стратегического планирования и управления на предприятии.....	439
10.1. Контроллинг на предприятии: содержание и функции.....	439

10.2. Стратегический и оперативный контроллинг на предприятии.....	452
--	-----

Глава 11. Управление стратегическими альянсами: теория и практика реализации	462
---	------------

11.1. Стратегические альянсы: теоретические и практические аспекты формирования и развития.....	462
11.2. Классификация стратегических альянсов.....	465
11.3. Жизненный цикл стратегического альянса.....	474
11.4. Содержание процесса управления функционированием стратегических альянсов.....	477

Профессорам
Виктору Николаевичу Войтоловскому
и Льву Яковлевичу Дончаку
посвящается

ВВЕДЕНИЕ

В последнее время все более популярными становятся слова «стратегия», «стратегическое планирование», «стратегический менеджмент». Усиливается поток научной и учебно-методической литературы, исследующей вышеназванные понятия. Рассмотрение проблем социально-экономического развития с позиций стратегического мышления становится объективной необходимостью.

Стратегический менеджмент уже в течение двух десятков лет является одним из общепризнанных направлений экономической науки в промышленно развитых странах. Выпущен не один десяток фундаментальных монографий и учебников по данной проблеме, издаются специализированные журналы, проводятся конференции, сформировались научные школы. Вместе с тем в нашей стране стратегический менеджмент и как наука, и как инструмент управления предприятием¹ на практике еще находится в стадии становления. Поэтому для него характерны все признаки «болезни роста»: не устоявшаяся терминология, эклектичность теоретических построений, разобщенность ученых и практиков, работающих в данной области. Особенно трудно становится тем, кто пытается изучить проблемы стратегического планирования и управления. Достаточно проблематично непосвященному разобраться в многообразии различных точек зрения, подходов и применяемых методов, а ссылки на фундаментальные работы известных западных специалистов в области стратегического планирования часто тенденциозны и усечены, иногда даже искажают идеи оригинала.

¹ В тексте учебника используются различные термины как синонимы, характеризующие первичный элемент национальной экономики, которые употребляются в специальной литературе по проблемам стратегического планирования и управления, такие как «предприятие», «организация», «фирма» и «компания».

Поэтому настоящей становится проблема обобщенного изложения методологических проблем стратегического планирования и управления во всей их сложности и противоречивости, особенно, если речь идет об адаптации идей применительно к российским условиям.

Данный учебник и является попыткой решить эту важную задачу. Он представляет собой обобщение опыта чтения курса «Стратегическое планирование» в Санкт-Петербургском государственном университете экономики и финансов с 1992 года, а также научных исследований и учебно-методических разработок, проводимых на кафедре прогнозирования и планирования экономических и социальных систем. Положительное влияние оказал обмен опытом в области стратегического планирования, который происходил в данный период между учеными СПбГУЭФ и Вестминстерского университета (Лондон, Англия).

По своей структуре учебник «Стратегическое планирование» состоит из 11 глав, объединенных в два раздела.

В первом разделе учебника «Стратегический менеджмент» состоящем из 5 глав, излагаются методологические и методические основы процесса обоснования и разработки стратегических планов развития предприятий.

В первой главе рассмотрены основные понятия и определения, относящиеся к стратегическому менеджменту, наиболее распространенные модели стратегического планирования и управления.

Во второй главе представлено описание процедуры стратегического анализа предприятия, особое внимание уделено адаптации существующих методик к современным отечественным условиям хозяйствования.

В третьей главе раскрываются проблемы, относящиеся к процедуре целеполагания, при этом обращается внимание на изучение таких понятий, как миссия предприятия, ценности высшего руководства и культура организации.

В четвертой главе дан подробный обзор наиболее известных процедур стратегического выбора, т. е. формирования базовой стратегии предприятия.

Пятая глава посвящена особенностям стратегического планирования в условиях диверсификации производства, особое внимание уделено формированию корпоративных стратегий, а также интерактивной процедуре планирования.

Второй раздел учебника «Реализация стратегии», который объединяет 6 глав, посвящен методологическим и методическим вопросам процесса реализации разработанных стратегий развития предприятий.

В обобщенном виде процесс управленческой деятельности реализуется на практике посредством выполнения трех основных функций: планирования, регулирования и контроля. Причем наиболее сложной функцией в процессе управления является переход от стадии планирования к стадии реализации намеченных ориентиров стратегических планов. По нашему мнению, в стратегическом управлении существуют два основных пути, которые разукрупняют базовую стратегию развития предприятия и определяют конкретные направления ее реализации, т. е. осуществляют переход от плана к конкретным действиям. В соответствии с контуром стратегического планирования такими путями являются продуктовые и функциональные стратегии.

На основе такого подхода построен второй раздел учебника.

В главах 6 и 7 рассматриваются методические вопросы формирования соответственно функциональных и продуктовых стратегий предприятий.

Глава 8 посвящена методологическим и методическим вопросам анализа и учета рисков в процессе стратегического управления развитием предприятий.

В главе 9 рассматриваются конкретные методы стратегического управления, позволяющие регулировать процесс реализации стратегических планов в условиях внешних и внутренних возмущений.

Глава 10 посвящена методологическим и методическим вопросам разработки системы стратегического контроллинга в рамках предприятий.

И наконец, в главе 11 рассматриваются проблемы формирования и функционирования стратегических альянсов.

Авторы понимают всю сложность задач, которые они поставили перед собой, и будут признательны всем, кто выскажет свои замечания и предложения по совершенствованию данной работы.

Раздел I

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

Глава 1

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ И УПРАВЛЕНИЕ: ОБЩИЕ ПОНЯТИЯ

Цель главы: дать представление об основных этапах эволюции стратегического планирования и управления; раскрыть содержание и принципиальные особенности базовых моделей стратегического планирования; дать определение понятия «стратегия развития предприятия» и раскрыть основные подходы к ее разработке; рассмотреть основные этапы формирования стратегического плана развития предприятия.

1.1. История становления и развития стратегического планирования и управления как самостоятельного направления экономической науки

Управление фирмой как научное направление в экономике сформировалось в начале XX века. Школа научного менеджмента (Ф. Тейлор, Г. Гант, Х. Эмерсон), а затем и классическая (административная) школа управления (А. Файоль, М. Вебер, Ч. Бернард) выделяли планирование как одну из основных функций управления предприятием. При этом планирование было краткосрочным и носило форму бюджетирования и контроля (budgeting and control). Оно было основано на постулате о стабильности внешней деловой среды и ресурсного потенциала предприятия, что в целом было характерно для экономики промышленно развитых стран первой четверти прошлого века. В силу этого планирование деятельности фирмы рассматривалось как составление годового бюджета организации, где скрупулезно учитывались все доходы и расходы от предпринимательской деятельности. Однако первые волны научно-технической революции, начальное насыщение рынка товарами, возникновение первых транснациональных корпораций привели к тому, что возникла необходимость в долгосрочном планировании и управлении, нацеленном на будущее.

Исторически долгосрочное планирование на уровне предприятия в условиях рыночной экономики сформировалось в теорети-

ческом и практическом плане в 50-х годах XX века. На первом этапе оно выступало как собственно долгосрочное планирование (long range planing), когда ведущим было утверждение о перенесении тенденций развития предприятия на будущее. Особенно эффективные результаты достигались на стадии экономического подъема, когда тенденции роста прогнозировались в будущее. Ресурсное обеспечение при этом рассматривалось или как использование уже накопленного ресурсного потенциала для получения дополнительной прибыли, или как аккумулялирование (накопление) ресурсов для возможного «рывка» в будущем.

Однако к началу 60-х годов деловая окружающая среда стала недостаточно стабильной, чтобы трендовые характеристики давали реалистичные результаты. Возросшая конкуренция, борьба за потребителей потребовали пересмотра концептуальных положений в области долгосрочного планирования предприятия. Поэтому планирование стало целевым, когда ресурсы рассматривались как средство достижения целей, а план представлял собой набор возможных альтернатив в соответствии с прогнозируемыми изменениями деловой окружающей среды. Данное направление получило название «стратегическое планирование» (strategic planning) и применялось в той или иной мере всеми преуспевающими фирмами промышленно развитых стран.

На сегодняшний день можно считать уже общепризнанным, что «отцами» стратегического планирования по праву считаются Альфред Д. Чандлер, Кеннет Эндрюс и Игорь Ансофф. Альфред Д. Чандлер впервые в рамках исторического анализа исследовал генезис фирмы через соотношение внешнего окружения, стратегии развития и организационной структуры управления. Кеннет Эндрюс сконцентрировал свое внимание исследователя на высшем руководстве в процессе разработки и реализации стратегии развития предприятия. Под его руководством сложилась и несколько десятилетий плодотворно работает знаменитая Гарвардская группа. Игорь Ансофф в своих работах поставил и блестяще решил задачу реализации и некой схематизации процедуры стратегического планирования, особенно для процедур разработки стратегии роста крупных компаний. Кроме того, книга И. Ансоффа «Корпоративная стратегия» [2] многими исследователями признается в качестве первой монографии, целиком посвященной проблемам стратегического планирования.

Огромным прорывом в теории стратегического планирования явилась работа Майкла Портера «Конкурентные стратегии», опубликованная в 1980 году. Сформулированные им общие стратегии

конкуренции до сих пор считаются многими исследователями в области стратегического планирования наиболее работоспособными инструментами для практической деятельности современных фирм. К сожалению, в последние годы Майкл Портер отошел от научной работы и занимался консультационной деятельностью в созданной им для этого фирме.

В середине 70-х годов после известного мирового экономического кризиса динамизм и неопределенность деловой окружающей среды еще более усилились. Методология стратегического планирования в своей классической форме стала давать сбои. Это привело к тому, что некоторые экономисты стали говорить о том, что время стратегического планирования прошло, наиболее четко эта точка зрения представлена в работе Р. Уотермена «Фактор обновления. Как сохраняют конкурентоспособность лучшие компании» [208]. Однако сама необходимость в определении долгосрочных перспектив развития предприятия заставила ученых и практиков искать новые подходы в данном направлении. Они получили название «стратегическое управление» (strategic management). Впервые концепция стратегического менеджмента была изложена публично И. Ансоффом в мае 1973 года на конференции, организованной Высшей школой управления при Университете Вандербилта. В 1979 году вышла знаменитая книга И. Ансоффа «Стратегическое управление» [51], переведенная затем на русский язык. В ней большое внимание уделяется не только процессам разработки, но и реализации стратегии, при этом непрерывность и итеративность данного процесса обязательно коррелируются с динамизмом деловой окружающей среды.

В конце 80-х годов возшла звезда Генри Минцберга, лидера современных исследователей в области стратегического планирования и управления, президента Общества Стратегического Менеджмента. Особо на шумела его книга «Взлеты и падения стратегического планирования», изданная в 1994 году, в которой Г. Минцберг сделал вывод о том, что стратегия не может быть спланирована, поскольку планирование относится к анализу, а стратегия по своей сущности является синтезом [29]. Однако в следующей работе «Стратегический процесс», изданной совместно с Дж. Б. Квином в 1995 году, его высказывания носят уже более умеренный характер [151].

К середине 1990-х годов, когда начался экономический рост в большинстве промышленно развитых стран, появились новые, свежие идеи, связанные со стратегическим развитием фирмы. Наиболее извест-

ными из них являются теории ключевых компетенций Г. Хамела и К. Н. Прохолода, ценностных дисциплин М. Трейси и Ф. Вирсема, экосистем Дж. Мура, изменений правил игры Адама М. Бранденбурга и Барри Дж. Нейлбаора [36, 221].

В отечественной экономической литературе до 1992 года проблемы стратегического планирования рассматривались лишь эпизодически, прежде всего как опыт управления в капиталистических фирмах (смотри, например, работы Ю. П. Васильева, М. М. Крейсберга, А. Р. Стерлина, А. Л. Семенова) [190,193,194]. Особо следует отметить В. М. Архипова, который еще в 1984 году в своей монографии «Проектирование производственного потенциала объединения (теоретические аспекты)» поставил вопрос о необходимости разработки стратегического плана на крупных советских промышленных предприятиях. В тот период времени такой тезис носил явно революционный характер [54].

Исторически первыми работами в области теории стратегического планирования, изданными в нашей стране в 1992 году, являются монографии А. Н. Петрова и Ю. В. Гусева [166, 85]. За последующие годы количество монографий в области стратегического планирования и управления, изданных отечественными исследователями, нельзя назвать большим. Обращают на себя внимание работы В. М. Архипова, С. П. Болотова, О. С. Виханского, А. П. Градова, Р. А. Фатхутдинова, Э. А. Уткина, А. Т. Зуба, В. С. Катькало [55, 60, 68,96, 102, 195,232].

1.2. Понятие стратегии развития предприятия

А. Чандлер, автор одной из пионерных работ в области стратегического планирования, считает, что стратегия — «это определение основных долгосрочных целей и задач предприятия и утверждение курса действий, распределение ресурсов, необходимых для достижения этих целей» [10].

Данное определение представляет собой классический взгляд на саму сущность стратегии. Здесь мы сталкиваемся с прагматичным и полезным определением сущности стратегического процесса планирования и управления. Прежде всего в данном случае следует определить долгосрочные цели развития фирмы. Эти цели должны быть постоянными и не меняться до тех пор, пока внешние условия и (или) внутренние изменения не заставят руководство пересмотреть долгосрочные ориентиры развития фирмы. Не может быть ничего более деструктивного для предприятия, чем постоянное изменение целей развития или

же колебания высшего руководства в определении будущей ориентации. Частая смена целей развития предприятия может закончиться плачевно, так как действия станут непонятны как внешним партнерам (поставщикам, потребителям, инвесторам), так и его работникам.

Вместе с тем стабильность целеполагания не предполагает такой же устойчивости в курсах действий, направленных на реализацию поставленных целей. В конечном счете курсы действий конкретизируются в виде неких программ действий, которые чаще всего ориентированы на более короткий период, чем долгосрочные цели, почему и могут корректироваться, что позволяет обеспечить большую эффективность реализации стратегических ориентиров развития предприятия.

Ресурсное обеспечение стратегических решений как третий элемент понятийной триады определения А. Чандлера (цели — курсы действий (программы) — ресурсы) выступает в качестве ограничений реализации данного процесса. Действительно, нахождение некоторого соответствия между целями и программами, обеспечивающими их реализацию, с одной стороны, и распределение человеческих, финансовых, технологических и других видов ресурсов, с другой стороны, реализуют одно из требований стратегического процесса — его стабильность.

Знаменитый вопрос «Какие направления хозяйственной деятельности необходимо развивать?», предложенный учеными Гарвардской группы под руководством К. Эндрюса и Р. Кринстенсена, существенно дополняет и развивает определение стратегии А. Чандлера. Речь идет о сегментации деловой активности предприятия, определяемой в западной литературе как **структура предпринимательства**. Данный вопрос рассматривается в контексте других двух вопросов: «Какими направлениями хозяйственной деятельности мы занимаемся, но не должны заниматься?» и «Какими направлениями хозяйственной деятельности мы не занимаемся, но должны заниматься?». Несмотря на правомерность постановки практические ответы сопряжены с огромными трудностями. Это связано с отсутствием четких критериев по проблемам прогнозирования эффективности вида бизнеса в долгосрочной перспективе и вычленением самого направления хозяйственной деятельности (например, отраслевая или рыночная принадлежность). Вместе с тем ответ по существу определяет как сам процесс формирования стратегии, так и функционирование предприятия в целом (например, его организационную структуру).

Выбор направлений хозяйственной деятельности (структуры предпринимательства) скорее искусство, чем наука, поскольку нельзя най-

ти адекватный формализованный алгоритм, обеспечивающий полную уверенность в эффективном решении поставленной задачи. Это является очень важным утверждением, во многом определяющим процедуры и методы процесса стратегического планирования и управления.

Известный специалист в области стратегического планирования И. Ансофф определяет стратегию как «набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности» [51].

По И. Ансоффу, существует четыре различные групповые стратегии:

- правила, используемые при оценке результатов деятельности фирмы в настоящем и будущем. Качественную сторону критериев оценки называют **ориентиром**, а количественное содержание — **заданием**;
- правила, по которым складываются отношения фирмы с ее внешней средой (какие виды продукции и какие технологии разрабатывать, куда сбывать и т. д.). Этот набор правил называется **продуктово-рыночной стратегией**, или **стратегией бизнеса**;
- правила, по которым устанавливаются отношения и процедуры внутри организации. Эти правила называют **организационной концепцией**;
- правила, по которым фирма ведет свою повседневную деятельность — **основные оперативные приемы**.

И. Ансофф выделяет несколько отличительных особенностей стратегии [51].

1. Процесс выработки стратегии не завершается каким-либо немедленным действием. Обычно он заканчивается установлением общих направлений, продвижение по которым обеспечивает рост и укрепление позиций фирмы.
2. Сформулированная стратегия должна быть использована для разработки стратегических проектов методом поиска. Роль стратегии в поиске состоит в том, чтобы: во-первых, сосредоточить внимание на определенных участках или возможностях, во-вторых, отбросить все остальные возможности как несовместимые со стратегией.
3. Необходимость в данной стратегии отпадает, как только реальный ход событий выведет организацию на желаемое развитие.
4. В ходе формулирования стратегий нельзя предвидеть все возможности, которые откроются при составлении проекта конкретных мероприятий. Поэтому приходится пользоваться достаточ-

но обобщенной, неполной и неточной информацией о различных альтернативах.

5. При появлении более точной информации может быть поставлена под сомнение обоснованность первичной стратегии. Следовательно, необходима обратная связь, позволяющая обеспечить своевременное переформулирование стратегии.

Определение стратегии, данное И. Ансоффом, несмотря на свою простоту и популярность среди отечественных специалистов в области стратегического планирования и управления, носит слишком общий характер. Более того, из первичного определения стратегии не ясно, чем стратегия отличается от политики высшего руководства данной фирмы. Именно поэтому И. Ансофф вынужден сразу же после первичного определения стратегии давать пояснения, вводя в оборот ряд вспомогательных терминов, таких как **организационная концепция, задания, ориентиры (цели)** и ряд других.

Более того, из определения И. Ансоффа следует, что чаще всего стратегия не может быть выражена явно. «Стратегии обычно стараются не обнаруживать. Они существуют либо как идеи, не подлежащие огласке, либо как размытое представление об общей цели фирмы, разделяемое всеми, но, как правило, далекое от четкой формулировки»[51]. Правда, даже И. Ансофф, противореча самому себе, подчеркивает, что в последнее время появляется все больше сторонников продуманной и корректно сформулированной стратегии. Он отмечает, что: «Это хорошо в быстро меняющихся условиях, когда времени на адаптацию мало, концентрация усилий всех сотрудников необходима» [51].

Вместе с тем определение стратегии как набора правил для принятия решений позволяет прийти к очень важному и существенному для процедуры стратегического планирования и управления выводу — стратегию надо формулировать тогда, когда произошло или намечается преобразование внешней среды, а также качественные изменения системы ценностей высшего руководства фирмы.

Попытку дать наиболее обобщенное определение стратегии предпринимает Г. Минцберг. Он рассматривает стратегию как **единство** «5Р»: план (plan), образец, модель, шаблон (pattern), позиционирование (position), перспектива (perspective) и проделка, отвлекающий маневр (ploy) [150, 151].

Согласно Г. Минцбергу, **стратегия как план** есть некоторый набор курсов действий, сформированных в соответствии с ситуацией. Стратегия как план приводит нас к фундаментальному пониманию процес-

са человеческого познания — тому, что сначала намерения высшего руководства формируются в его сознании. Происходит это в соответствии с ценностями (приоритетами), которыми обладают руководители организации и используют при принятии хозяйственных решений.

Таким образом, в стратегии как плане формулируется мысленная реализация заранее определенных намерений высшего руководства.

Стратегия как шаблон, или образец, обращает наше внимание на тот факт, что данное понятие должно учитывать особенности поведения высшего руководства организации. Такое понимание стратегии обеспечивает сходимость, достижение постоянства в организационном поведении. Стереотипы поведения, которые, по мнению многих специалистов в области стратегического планирования, должны быть преодолены в стратегическом плане как условие его эффективности, воспринимаются Г. Минцбергом как условие его реализуемости.

Стратегия как позиционирование есть соотнесение организации, предприятия, к тому, что в теории управления принято называть **внешней средой**. Причем это соотнесение интересует нас не просто в «чисто теоретическом» аспекте, а как достижение предприятием неких конкурентных преимуществ по отношению к другим фирмам-соперникам и нахождение компромиссных (эффективных для всех сторон) решений для предприятий (организаций)-партнеров. Как говорит Г. Минцберг, в данном случае предприятие подобно организму, который ищет свою экономическую нишу чтобы успешно бороться за выживание в мире враждебности и нестабильности [150].

Стратегия как перспектива понимается Г. Минцбергом как **концепция бизнеса организации**. Она определяется как «воспринятый путь завоевания мира», т. е. некая идеология развития. Так, для фирмы *IBM* — это есть технологическая культура, для фирмы *McDonald's* — «качество, сервис, чистота, цена». Данное представление стратегии очень важно для понимания того факта, что она (как понятие) не может существовать только в умах высшего руководства предприятия, а должна быть воспринята всеми его работниками. Более того, стратегия как перспектива есть реализация действия «коллективного разума», т. е. индивидуумов, объединенных единым пониманием проблем и (или) единством стереотипов поведения.

Наконец, **стратегия как проделка** есть некоторый **специфический маневр**, направленный на то, чтобы перехитрить конкурента. Суть данного представления стратегии в том, что она должна ясно выражать цели и задачи развития предприятия для всех его работников, но быть неочевидной для конкурентов. В этом смысле стратегия —

это отвлекающий маневр, обеспечивающий достижение конкурентных преимуществ и получение высокой и устойчивой прибыли.

Понимание стратегии, предложенное Г. Минцбергом, носит качественный характер, представляя стратегию как сущностную категорию экономической науки, обеспечивает управление различными социально-экономическими системами (народное хозяйство, регион и т. п.). В этом заключена сильная сторона. Г. Минцберг подчеркивает многоаспектность экономической категории. Так, не любой план будет стратегией, если он не учитывает поведенческих характеристик высшего руководства, основанных на его ценностях, или не несет в себе идеологию социально-экономического развития. Только объединение в себе пяти указанных характеристик («5Р»), по Г. Минцбергу, позволяет стратегии выступать в качестве системной характеристики, **обеспечивающей развитие предприятия (организации).**

Необходимо отметить, что определение развития предприятия, предложенное Г. Минцбергом, объединяет в себе определения этого понятия, данные А. Чанлером и И. Ансоффом. Однако «слишком теоретический характер» этого определения стратегии не позволяет использовать его при формулировании базовых моделей стратегического планирования, т. е. разработать конкретный практический инструментарий — алгоритм стратегии развития предприятия. В силу этого наиболее удобным для практической реализации является классическое определение стратегии, предложенное А. Чандлером.

1.3. Базовые модели стратегического планирования

Начиная с 1962 года, когда в Harvard Business Review была опубликована статья Ф. Гилмора и Р. Брандербурга «Анатомия корпоративного планирования», литература по вопросам стратегического планирования оказалась насыщена сотнями моделей, в которых были предприняты попытки формализовать этот процесс. Однако, справедливости ради отмечает Г. Минцберг, все эти модели основаны на одной теоретической конструкции или базовой модели, различаясь между собой главным образом в деталях, а не в фундаментальных принципах построения [150]. В связи с этим рассмотрим более подробно базовую модель процесса стратегического планирования и три ее основные модификации.

Модель Гарвардской школы бизнеса

Модель Гарвардской школы бизнеса (Гарвардской группы) основывается на широко известной процедуре SWOT-анализа и разрабатывалась

учеными Гарварда в течение достаточно длительного периода времени (главным образом К. Эндрюсом, иногда в соавторстве с К. Хринстенсеном) [15]. При этом Г. Минцберг называет данную модель «моделью школы проектирования», поскольку в ее основе лежит вера, что формулирование стратегии как процесса основывается на нескольких базовых постулатах, обеспечивающих «проектирование стратегии» [150].

Принципиальная схема данной модели показана на рис. 1.1.

Как следует из приведенной схемы, в самом общем виде процесс формирования стратегического плана (процесс стратегического планирования) представляет некую точку пересечения выявленных возможностей и угроз внешней деловой окружающей среды, выраженных в форме ключевых факторов успеха, а также сильных и слабых сторон ресурсного потенциала предприятия, выраженных, в свою очередь, в его отличительных способностях к развитию. Естественно, что возможности внешней среды должны быть востребованы за счет использования сильных сторон ресурсного потенциала. Кроме того, должны быть выявлены угрозы внешней среды, а слабые стороны ресурсного потенциала предприятия сведены к минимуму. На форму-

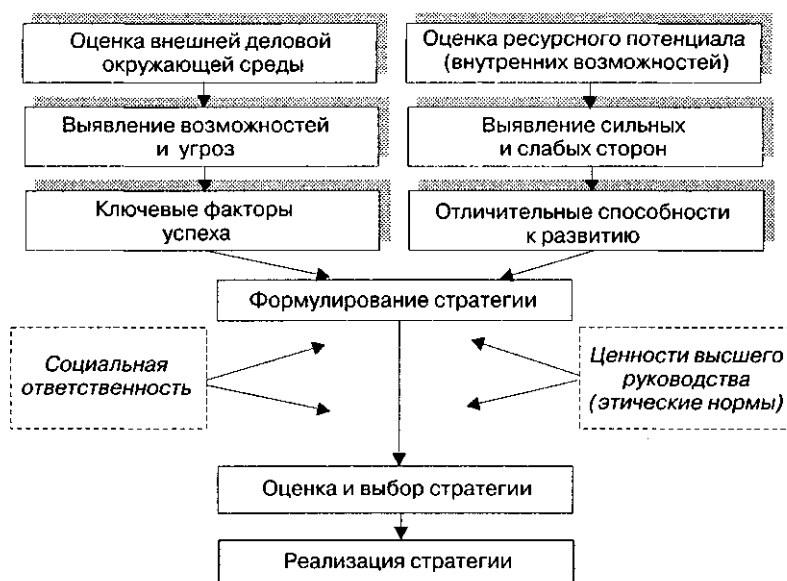


Рис. 1.1. Модель Гарвардской школы бизнеса (Гарвардской группы)

лирование стратегии, ее оценку и выбор наилучшего варианта оказывают существенное влияние ценности высшего руководства, а также этические нормы общества, которые выражаются в виде социальной ответственности.

Остановимся более подробно на методологических принципах данной модели.

1. Формулирование стратегии должно быть контролируемым, осознанным процессом мышления. Это означает, что стратегия появляется не интуитивно и не в результате внезапного выявления из «потока проблем», а является продуктом тщательно контролируемого процесса обдумывания человека. К. Эндрюс специально оговаривает, что стратегическое мышление должно основываться не на интуитивном, а на осознанном опыте, называя при этом внезапно возникающие стратегии как «оппортунизм» и «концептуальный враг стратегии» [15].
2. Ответственность за процесс формирования стратегии должна быть возложена на топ-менеджера организации. Исполнительный же директор является своеобразным «архитектором» стратегии, определяя, кто конкретно будет привлечен к процессу стратегического планирования.
3. Модель формирования стратегического плана должна быть достаточно простой и информативной. Можно утверждать, что это достаточно традиционное требование к любому процессу принятия управленческих решений, поскольку обеспечивает сходимость и рациональность.
4. Стратегии должны быть уникальными, т. е. единственными в своем роде, и являться результатом процесса созидательного проектирования. Другими словами, стратегии должны отражать сущностные (концептуальные), отличительные для данного предприятия особенности его развития, а не строиться по некоему стандартному шаблону.
5. Стратегия как результат процесса стратегического планирования должна иметь завершенный характер. Процесс формулирования стратегии является конечным продуктом, когда полностью проанализированы и оценены все альтернативные его варианты и осуществлен выбор наилучшего из них. В силу чего оценка стратегий в одном из блоков модели Гарвардской группы понимается как процесс принятия решения, связанный с выбором наилучшего варианта стратегии.

6. Стратегия должна быть проста, лаконична и выражена ясным, членораздельным языком, должна облегчить деятельность предприятия, и в силу этого дает возможность ее понимания и восприятия работниками предприятия. Так, например, одним из принципов работников плановых служб компании *General Electric* является следующий: «Хорошая стратегия может быть описана на двух страницах. Если это невозможно сделать, то данная стратегия не является хорошей».
7. Если стратегия является уникальной, полностью разработанной и четко сформулированной, то она реализуема. Таким образом, все элементы организационной структуры предприятия должны обладать необходимыми знаниями и ресурсами и желанием превратить выбранную стратегию в жизнь.

Модель И. Ансоффа

Отметим далее, что одновременно с разработками Гарвардской группы И. Ансофф предложил свою принципиально отличную модель формирования стратегического плана развития предприятия. Как нам представляется, можно назвать два существенных отличия этих моделей.

Во-первых, И. Ансофф использует понятие формализованных целей в отличие от неявно выраженных ценностей высшего руководства, предлагаемых в модели Гарвардской группы.

Во-вторых, с точки зрения И. Ансоффа, формирование стратегического плана можно представить в виде крайне формализованного процесса, доведенного до определенной блок-схемы (так, можно привести пример такой модели И. Ансоффа, состоящей из 57 (!) блоков) [2]. «Инженерный уклон» модели И. Ансоффа проявляется в том, что на каждом этапе формирования стратегического плана сотрудникам, занимающимся его разработкой, предлагаются подробно разработанные перечни факторов, которые необходимо учитывать в процессе принятия плановых решений. В этих перечнях факторы расставлены в приоритетном порядке с определенными весовыми коэффициентами. Более того, эти перечни дополняются различными диаграммами и правилами выбора той или иной альтернативы.

Поскольку основная схема формирования стратегического плана из 57 блоков настолько детализирована, что, по словам самого И. Ансоффа, становится «не видно леса из-за деревьев», постольку им предлагается укрупненная модель [2], представленная на рис. 1.2.

Как видно из этой модели, реакцией на внешние сигналы является определение целей развития предприятия, причем, в соответствии

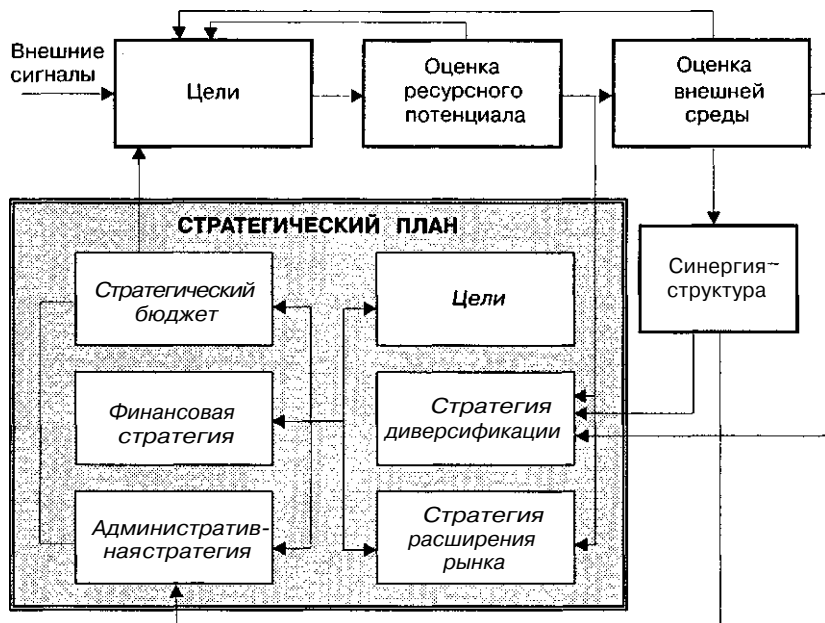


Рис. 1.2. Укрупненная модель формирования стратегического плана И. Ансоффа

с первоначально установленными целями развития, осуществляется оценка ресурсного потенциала предприятия и внешней, деловой окружающей среды. Цель такого анализа — выявление возможностей для принятия основных стратегических решений по дальнейшему проникновению на освоенные рынки сбыта и диверсификации производства.

Перед формированием стратегии диверсификации, по мнению И. Ансоффа, необходимо принять важное стратегическое решение, которое связано с обеспечением синергического (системного) эффекта от всех составляющих элементов организационной структуры предприятия. На основании вышеперечисленных стратегических решений разрабатываются конкретные стратегии диверсификации и расширения рынков сбыта для уже производимых товаров. В своей сумме или по отдельности они и отражают общую стратегию «продукт/рынок» для предприятия. Однако для обеспечения целостности, как считает И. Ансофф, стратегический план должен содержать как финансовую, так и административную стратегии.

Финансовая стратегия представляет собой совокупность правил и средств, обеспечивающих прирост финансового потенциала предприятия. Она обязательно включает в себя анализ движения денежных потоков, соотношение между накоплением и потреблением, а также дивидендный выход.

Административная стратегия — набор правил по организационному развитию предприятия. Понятно, что она, с одной стороны, связана с конкретными стратегическими альтернативами (расширение рынка и диверсификация), а с другой — синергическим эффектом как характеристикой целостности предприятия.

Существенным отличием от модели Гарвардской школы бизнеса является введение И. Ансоффом обратной связи, обеспечивающей интерактивность процедуры формирования стратегического плана и непрерывность процесса ее реализации.

Модель Г. Стейнера

По мнению Г. Минцберга, Г. Стейнер является абсолютным чемпионом по количеству страниц, написанных на тему планирования [244]. Так, его главная и наиболее известная книга «Top Management Planning», изданная в 1969 году, насчитывает около 800 страниц и содержит модель формирования стратегического планирования [33]. Поскольку Г. Стейнер по своей природе, как считает тот же Г. Минцберг, не является разрушителем теоретических канонов, а скорее популяризатором известных взглядов на планирование, то и его модель, по сравнению с моделью И. Ансоффа, выглядит более условной и менее привязанной к конкретной практике. Принципиальная схема формирования стратегического плана по Г. Стейнеру представлена на рис. 1.3.

Первоначальный анализ модели Г. Стейнера дает основание сделать вывод о ее близости к модели Гарвардской школы бизнеса (если не считать блока пересмотра и развития планов и обратных связей). Вместе с тем в ней есть моменты, которые дают основание выделить ее в ряд самостоятельных.

Во-первых, это предположение о всесторонности охвата, полноте представления процесса планирования, жесткой последовательности этапов формирования и детализации результатов действия (отметим, что Г. Стейнер посвящает этому в своей книге десять страниц!). Именно поэтому модель Г. Стейнера может рассматриваться как попытка объединить две рассмотренные выше модели (Гарвардской группы и И. Ансоффа).



Рис. 1.3. Модель формирования стратегического плана по Г. Стейнеру

Во-вторых, Г. Стейнер в своей модели достаточно четко и однозначно указывает на связь стратегического планирования (как долгосрочного) со среднесрочным и тактическим, что имеет принципиальное значение для моделирования процесса формирования стратегического плана. Автор так описывает их соотношение: «долгосрочное — среднесрочное — тактическое планирование» [33].

Предметом стратегического планирования может стать любая деятельность, касающаяся предпринимательства. Среди объектов приложения присутствуют: прибыльность, капитальные вложения, организация производственного процесса, ценообразование, трудовые отношения, маркетинг, финансы, персонал, технологические возможности, улучшение товара, НИОКР и т. д.

Среднесрочное планирование есть процесс, в котором детализированные, скоординированные планы создаются для выбранных сфер

бизнеса, для использования ресурсов по достижению целей путем реализации стратегий. Все среднесрочные программы и планы должны охватывать один и тот же период времени.

Краткосрочные бюджеты и детализированные функциональные планы включают в себя краткосрочные плановые задания для продавцов, бюджеты для специалистов по материально-техническому обеспечению, планы рекламных кампаний и т. д.

Контур стратегического планирования

Как уже отмечалось, за прошедшие более чем три десятилетия после создания описанных выше трех базовых моделей процесса формирования стратегического плана многие исследователи пытались внести свою лепту в данную область стратегического менеджмента. Однако, как показывает анализ литературы по данному направлению, большинство из предлагаемых моделей в своей основе имеют принципиальные подходы или Гарвардской группы, или И. Ансоффа, или Г. Стейнера. Наиболее типичным примером такой модели может служить концептуальная модель К. Боумэна [61].

Попытка изобразить процесс стратегического планирования при помощи логических схем является очень заразной, поэтому мы тоже решили «внести свой вклад» и предложить собственный подход к моделированию процесса формирования стратегического плана, представленный в виде контура.

Прежде всего при построении контура стратегического планирования учтены общепризнанные требования: полнота, информативность и простота модели. Однако важными для нас становятся и качественные, сущностные предпосылки, которые лежат в основе последовательности блоков и их взаимосвязи.

В основе предлагаемого нами контура стратегического планирования лежат следующие постулаты.

1. Процесс стратегического планирования представляет собой последовательность трех этапов: анализ, целеполагание и выбор.
2. Стратегии предприятия строятся по иерархическому принципу. Это означает, что все структурные подразделения имеют свои собственные стратегии развития, «поглощаемые» стратегией развития предприятия в целом и скоординированные между собой.
3. Стратегическое планирование есть непрерывный процесс, который не заканчивается моментом формирования плана. Более



Рис. 1.4. Контур стратегического планирования

того, сам план имеет смысл для руководства предприятия, если он будет реализован, при необходимости скорректирован либо полностью переформулирован.

На рис. 1.4 дана принципиальная схема контура стратегического планирования.

Как видно из приведенной схемы, процесс формирования стратегического плана развития предприятия начинается с этапа анализа. По своей сути последний является этапом предплановых исследований, на котором системно анализируются факторы внешней, деловой окружающей среды и ресурсного потенциала предприятия (внутренних возможностей) для определения «текущего состояния дел» на предприятии и выявления факторов его дальнейшего успешного развития.

Целеполагание представляет собой следующий этап формирования плана. Результатом действий на данном этапе должно стать представление о желаемом состоянии предприятия, которого оно должно достигнуть через определенный промежуток времени. Для определения

желаемого состояния важнейшим моментом становится выбор направления развития, которое, в свою очередь, существенно зависит от миссии предприятия. Ценности руководства, естественно, также влияя на выбор направления развития, оказывают свое воздействие на разработку системы конкретных показателей, позволяющих формализовать процесс целеполагания, т. е. количественно определить те позиции, которые предприятие должно иметь в качестве целей реализации разрабатываемого плана.

Принципиальное отличие контура стратегического планирования от изложенных выше моделей формирования плана заложено на этапе выбора. Использование принципа иерархичности построения стратегий означает, что процесс планирования начинается с разработки базовой стратегии, *понимаемой как основной курс действий по реализации приоритетных целей развития предприятия в рамках имеющихся ресурсов альтернатив конкретных решений*. Другими словами, базовая стратегия разрабатывается для предприятия в целом. Западные исследователи называют такую стратегию корпоративной. Модели Гарвардской школы бизнеса и Г. Стейнера останавливаются на данном уровне рассмотрения проблемы, в модели И. Ансоффа декомпозиция корпоративной стратегии осуществляется в большей мере в плане диверсификации деятельности, а их корпорация рассматривается в аспекте получения системного (синергического) эффекта.

Принцип иерархичности построения стратегического плана означает, прежде всего, что одновременно с корпоративной (базовой) стратегией разрабатываются стратегии развития каждого крупного структурного подразделения предприятия. При этом в качестве классификационного признака, определяющего качественные отличия в принципе разработки стратегии, берется деление структурных единиц предприятия на линейные и функциональные. Линейные подразделения отвечают на предприятии за производство конкретной продукции, поэтому конкретизируют базовую стратегию по характеристике **«продукт/рынок»**. Функциональные подразделения отвечают на предприятии за эффективность использования какого-либо определенного вида ресурса или сферу деятельности и поэтому конкретизируют базовую стратегию по характеристике **«ресурсы/возможности»**. В соответствии с вышесказанным в рамках линейных подразделений разрабатываются конкретные *бизнес-проекты*, охватывающие весь жизненный цикл конкретного продукта (товара). Функциональные подразделения разрабатывают, соответственно,

функциональные стратегии. При этом определенный матричный характер формирования бизнес-проектов и функциональных стратегий (ресурсы используются при производстве каждого из продуктов, и критерием нахождения компромисса является наиболее эффективное их использование) позволяет говорить о возможности сходимости процедуры согласования данных стратегий и соответствия их базовой стратегии предприятия.

Наконец, процесс формирования плана не есть самоцель, а только начальная точка отсчета долгого процесса его реализации. Причем конкретные действия по реализации плана осуществляют как высшее руководство предприятия, так и руководители крупных структурных подразделений. Поэтому необходимо осуществлять контроль и оценку эффективности реализации разработанной стратегии. При этом могут возникнуть две противоположные ситуации. В случае, если эффективность реализации плана высока, осуществляются дальнейшие конкретные действия в соответствии с выбранной концепцией. Если же эффективность реализации стратегического плана оценивается как недостаточная в силу ряда причин (например, изменений внешней деловой окружающей среды, ресурсного потенциала предприятия, ценностей руководства и т. д.), то возникает необходимость в переформулировании базового плана и разработке нового, т. е. процесс формирования стратегического плана повторяется в той же последовательности. Переформулирование базового плана необходимо также и тогда, когда он полностью реализован.

1.4. Подходы к процессу разработки стратегии развития предприятия

В теории стратегического управления можно выделить несколько подходов к процессу выработки стратегии, каждый из которых имеет своих сторонников и оппонентов. Рассмотрим их более детально.

Подход Б. Ричардсона и Р. Ричардсона

Корпоративное планирование (corporate planning) как подход к выработке стратегии исторически сформировался первым. У его истоков стояли такие «классики» теории стратегического планирования, как И. Ансофф, А. Чандлер, К. Эндрюс и др. Суть данного подхода — определение логических предписаний об организации самого процесса, который представляется как линейно-последовательная процеду-

ра принятия решений, включающая высшее руководство в поиск по использованию необходимой информации для генерирования, оценки и выбора путей будущего развития предприятия. Таким образом, стратегический анализ ведет к стратегическому выбору, а тот, в свою очередь, к исполнению стратегических действий.

Главная концепция данного подхода заключается в достижении определенного уровня рациональности в выборе стратегического развития на основе ценной информации. Стратегическое планирование является в этом случае прерогативой высшей администрации (т. е. предполагается жесткая централизация процесса принятия решений), а работники на средних и нижних уровнях иерархии управления функционируют строго по определенным им свыше траекториям.

Итеративное планирование (logical incrementalism) по сравнению с предыдущим подходом является более деструктивным, чем конструктивным. Как считает Дж. В. Квин, оно определяется как процесс выработки стратегии, реализуемой на предприятии в действительности. Роль высшей администрации определяется как «организатора» процесса, объединяющего в единое целое частные стратегии, которые генерируются в различных структурных подразделениях. Однако высшее руководство все равно остается «архитектором» стратегии, так как, во-первых, определяет базовые ориентиры развития, а во-вторых, создает условия, при которых протекает процесс стратегического планирования, — информационную базу и компетентность персонала. Именно поэтому выработка окончательной стратегии развития осуществляется в итеративном режиме.

Описанные выше подходы к процессу стратегического планирования являются базовыми. Обычно они противопоставляются друг другу как подходы «сверху—вниз» и «снизу—вверх». Однако, как нам представляется после проведения более глубокого анализа, такой взгляд является достаточно поверхностным. Второй подход можно считать логическим продолжением первого, как более глубокое проникновение в сущность стратегического планирования как такового. В современных условиях стратегическое планирование понимается в более широком смысле и включает в себя не просто процесс выработки плана, но и процесс его реализации. Поэтому к процессу планирования должны быть привлечены и конкретные исполнители плановых решений. С одной стороны, процесс планирования становится в этом случае более многоступенчатым, а его сходимость — не такой однозначной. С другой — вероятность реализации плана резко увеличивается. К настоящему времени разработаны и опробованы в практике запад-

ных фирм специальные процедуры, обеспечивающие согласование интересов в условиях выработки стратегического плана [32]. И последнее. Итеративное планирование требует достаточно высокой культуры стратегического мышления как у высшего руководства, так и у руководителей более низкого уровня.

Интуитивное планирование (*muddling through*) обычно рассматривается как третий подход к стратегическому планированию развития предприятия. Можно сказать, что этот подход сродни итеративному планированию за исключением того, что «окончательное принятие решения не обеспечивается с такой же степенью целесообразности» [32]. Высшее руководство устанавливает простые и глобальные цели, которые обеспечивают небольшое, но достаточно устойчивое продвижение. Другими словами, лица, принимающие решение (ЛПР), вынуждены в конце концов повторять мелкие шажки для достижения поставленной цели и сделать приспособляемость необходимым условием своей деятельности. Поэтому их роль по сравнению с первыми двумя подходами менее логична и профессиональна.

Сторонники данного подхода утверждают, что он основан на опыте и интуиции высшего руководства, а направленность на небольшие шаги по достижению глобальной цели делает его более рациональным и менее дорогостоящим, чем корпоративное планирование. Кроме того, если на предприятии отсутствуют профессионалы в области стратегического планирования в «верхнем эшелоне власти», то первый и второй подходы просто обречены на неудачу. С другой стороны, критики данного подхода к стратегическому планированию доказывают на исторических примерах, что в условиях «стратегического дрейфа», который инициирует интуитивное планирование, предприятие не в состоянии быстро и адекватно реагировать на меняющиеся условия среды, а также не способно перестраивать свою деятельность качественно, что очень важно в условиях конкурентной борьбы.

Наконец, четвертый подход к стратегическому планированию — **хаотическое планирование** (*garbade can*) — планированием как таковым не является. Как пишут Б. Ричардсон и Р. Ричардсон, в данном случае «решения по стратегическому выбору являются результатом взаимодействия между проблемами, решениями, участниками и выбором, все из которых возникают независимо друг от друга. Проблемы могут возникать неожиданно и всюду. Решения существуют вне зависимости от того, существуют ли проблемы. Решения принимаются быстро и следуют друг за другом» [32].

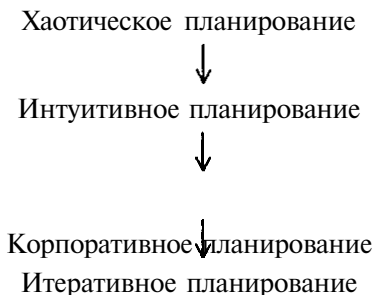
Данная позиция противопоставляется реальному корпоративному планированию и не учитывает преимуществ организации процесса, характерного для итеративного планирования. Она показывает, что люди сначала действуют, а затем думают, т. е. стратегическое планирование на предприятии полностью отсутствует, а если оно где-либо и есть, то стратегии могут просто всплывать непреднамеренно из различных частей системы.

Для современного состояния экономики предложенная классификация подходов к стратегическому планированию носит чисто теоретический характер. Это обусловлено несколькими причинами. Главная из них, на наш взгляд, определяется отсутствием четкой стратегии экономических реформ на переходный период к рыночной экономике. Отсюда неполнота и противоречивость внешней по отношению к предприятию среды как в области законотворчества (особенно того, что касается налогообложения, таможенных тарифов, государственного финансирования и т. д.), так и в организационно-хозяйственной деятельности (изменение условий взаимодействия между предприятиями различных форм собственности). Нестабильность экономической и социополитической сред, неразвитость элементов рыночной инфраструктуры не дают возможности первичным хозяйственным звеньям разрабатывать долгосрочные планы развития, поэтому в своем большинстве руководители предприятий говорят о необходимости стратегического планирования скорее в теоретическом плане, а сами в своей практической деятельности занимаются реализацией краткосрочных расчетов для адаптации к постоянно меняющимся условиям среды. Отсюда — постоянно снижающиеся объемы инвестиций, спад производства, который не связан со структурной перестройкой общественного хозяйства, а наоборот, увеличивает дисбаланс в макроэкономических пропорциях национальной экономики.

Особняком стоят крупные российские фирмы (банки, страховые компании, финансовые группы, корпорации), которые, накопив достаточно большие материальные и финансовые ресурсы, подошли к необходимости планировать свою деятельность на относительно долгосрочную перспективу. Однако данная группа организаций сталкивается с трудностями, и стратегическое планирование не формализованный процесс, а логическая процедура, где искусство высшего руководства играет не последнюю роль. Выработка и реализация стратегии возможны в условиях, когда на предприятии у работников развито стратегическое мышление, что обеспечивается не краткосрочным обучением,

а многолетней практической деятельностью, поэтому в настоящее время распространенным для крупных российских фирм является интуитивное планирование, а попытки перейти на корпоративное планирование имеют формальный характер и не приносят реальной пользы.

Исходя из сказанного, следует, что при стабилизации экономической и социологической обстановки в нашей стране, по мере накопления потенциала предприятиями различных организационно-правовых форм, развития элементов рыночной инфраструктуры и повышения профессионализма отечественных предпринимателей можно ожидать следующую последовательность использования на предприятиях существующих подходов к стратегическому планированию.



При этом не следует воспринимать данный процесс механически. Каждое предприятие, исходя из своей истории, размеров и специфики деятельности, квалификации высшего руководства и всех сотрудников, вправе и обязано выбирать тот подход к стратегическому планированию, который наиболее адекватно отвечает задачам дальнейшего развития.

Анализ школ стратегического менеджмента

Наиболее общей и тщательно аргументированной классификацией подходов к процессу выработки стратегии развития предприятия является типология, предложенная Г. Минцбергом, Б. Альстрэндом и Дж. Лэмпелем в работе «Школы стратегий. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегического менеджмента», изданной в 1997 году [151]. Авторы выделяют десять научных школ, рассматривая их в следующей последовательности (табл. 1.1).

Они подробно анализируют каждую из выделенных «школ стратегий», используя при этом огромное число литературных источников, что не может не вызывать уважения. Однако тщательное изучение предложенной классификации вызывает ряд сомнений в ее правомерности.

Во-первых, представляется несколько надуманным выделение ряда школ как отдельных, уже сформировавшихся направлений к формиро-

Таблица 1.1
Школы стратегического менеджмента

№ л/п	Школа	Суть процесса стратегического менеджмента
1	Дизайна	Формирование стратегии как процесс осмысления
2	Планировать	Построение стратегии как формальный процесс
3	Прогнозирования	Построение стратегии как аналитический процесс
4	Предпринимательства	Построение стратегии как процесс предвидения
5	Когнитивная	Построение стратегии как ментальный процесс
6	Обучения	Построение стратегии как развивающийся процесс
7	Власти	Построение стратегии как переговорный процесс
8	Культуры	Построение стратегии как коллективный процесс
9	Внешней среды	Построение стратегии как реактивный процесс
10	Конфигурации	Построение стратегии как процесс трансформации

ванию стратегии развития организации. В этом невольно признаются сами авторы. Говоря о трудах по когнитивной школе, они прямо заявляют, что эти труды образуют не столько единую научную школу, сколько собрание не связанных между собой исследований [151].

Во-вторых, в работе присутствует взаимное пересечение постулатов и посылок различных школ стратегий. Так, логический инкрементализм Дж. Квина «нельзя считать полноценным представителем школы обучения, поскольку он одновременно "оседлал" и ее, и директивные школы (особенно школу дизайна), к тому же он еще одной, а может быть, и двумя ногами "стоит" в школе политики» [151].

В-третьих, ни одна из выделенных авторами школ не может описать процесс формирования стратегии развития организации полностью, а обращает внимание лишь на какой-либо важнейший его аспект.

Все вышесказанное позволяет сделать **вывод** о том, что классификация школ стратегий Г. Минцберга, Б. Альстрэнда и Дж. Лэмпела, представляя определенный научный интерес, является очень сложной для восприятия и достаточно неоднозначной по содержанию. Более того, попытки отечественных исследователей кратко и просто прокомментировать позицию данных авторов еще более запутывают понимание, поскольку существенно обедняют содержание и не раскрывают сути каждой из описываемых школ.

Именно поэтому мы предлагаем оригинальную классификацию подходов к формированию стратегии развития предприятия, основан-

ную на терминологии и фактическом материале, представленных Г. Минцбергом и другими авторами.

В настоящее время широко известны и глубоко разработаны три конструктивистские теории стратегического планирования и управления, позволяющие сформулировать конкретные стратегии развития организации в соответствии с современными представлениями экономической науки.

Суть **школы дизайна**, главным идеологом которой считается К. Эндриус, член так называемой Гарвардской группы, подробно была изложена в предыдущем параграфе при описании соответствующей модели стратегического планирования. Отметим только, что она построена на двух фундаментальных принципах:

- формирование стратегии происходит как нахождение соответствия между характеристиками фирмы и теми возможностями, которые определяют ее позицию во внешней среде;
- стратегия, разработанная для конкретной организации, уникальна и формируется вне всяких шаблонов и заранее определенных стандартов.

Основным методом, применяемым при формировании стратегии в рамках школы дизайна, является широко известный SWOT-анализ.

Школа планирования, основателем и наиболее последовательным разработчиком которой является И. Ансофф, по своим исходным положениям во многом перекликается со школой дизайна, что было показано при исследовании соответствующей модели стратегического планирования в предыдущем параграфе. Можно назвать одно принципиальное отличие. Простая неформальная модель школы дизайна превращена в школе планирования в строго определенную последовательность шагов, почти на грани автоматизма. Стратегия в представлении И. Ансоффа — результат контролируемого, осознанного процесса формального планирования, разбиваемого на отдельные шаги, схематически изображенного в виде контрольных таблиц и поддерживаемого соответствующими моделями. Именно поэтому основным инструментарием данной школы являются так называемый вектор роста (матрица «товар—рынок» И. Ансоффа) и соответствующие модели диверсификации на основе портфельного анализа [2].

Школа позиционирования, основоположником которой справедливо считается М. Портер, исходит из следующего основного постулата: «Для каждой отрасли имеется ограниченное число ключевых стратегий, которые могут принести нужные результаты» [173]. При этом нужные результаты — конкретные преимущества, которые фир-

ма получает на рынке. Именно М. Портер впервые подробно исследовал конкуренцию не с позиций макроэкономики, а точнее, общей экономической теории, а рассмотрел ее в качестве важнейшего аспекта функционирования фирмы. Особый упор в школе позиционирования делается на так называемый конкурентный анализ, который позволяет выбрать одну из типовых стратегий конкуренции. При этом методы конкурентного анализа («пять сил конкуренции», выделение стратегических групп для конкурентной среды и построение «цепочки ценностей» при исследовании ресурсного потенциала фирмы), а также предложенные типовые стратегии М. Портера или Ф. Котлера (они будут рассмотрены подробнее в главе 4) понятны и достаточно легко применимы на практике.

Обобщая проведенный анализ, выделим три общих основных постулата, на которых базируются рассмотренные нами конструктивистские теории стратегического планирования:

- стратегии формулируются как набор жестких предпочтений, хорошо продуманных заранее;
- стратегии формулируются высшим руководством организации, исходя из системы ценностей, миссии и культуры компании;
- внешняя среда организации достаточно постоянна в своих качественных параметрах во времени и может быть исследована имеющимися в распоряжении высшего руководства приемами и методами.

Вместе с тем каждая из конструктивистских школ стратегий, несмотря на их схожесть, имеет свои отличительные черты, наиболее существенными из которых являются следующие.

Школа дизайна: стратегия каждой организации в конкретный временной промежуток уникальна и ее формулирование есть результат искусства и профессионализма высшего руководства.

Школа планирования: весь процесс формулирования стратегии может быть максимально формализован.

Школа позиционирования: основываясь на результатах качественно проведенного конкурентного анализа, высшее руководство может выбрать одну или несколько общих стратегий, представляющих собой стандартные решения для любых типов организаций.

Именно в силу своей простоты и возможности формализации процесса анализа и стратегического выбора школы планирования и позиционирования имели огромный успех у менеджеров-практиков соответственно в семидесятые и девяностые годы прошлого века. Однако

любой конструктивизм (позволяющий довести теорию до практических методов и инструментария) построен, как мы показали выше, на системе постулатов, что существенно обедняет теорию и не позволяет ей адекватно описывать реальную экономическую практику, т. е. получать эффективные результаты. Поэтому любые конструктивистские теории имеют «срок своего эффективного действия», когда положенные в их основу постулаты наиболее адекватно отображают реальные экономические процессы с позиций современного уровня научного познания.

Очевидно, что с течением времени постулаты, положенные в основу рассмотренных выше конструктивистских теорий, стали вызывать определенные сомнения, которые мы попытаемся сформулировать в виде вопросов. Ответом на каждый из этих вопросов может служить одно или даже несколько направлений в теории стратегического менеджмента. Они относятся к дескриптивным, т. е. описательным, позволяющим анализировать исследуемое явление и получать новые качественные выводы. По нашему мнению, именно дескриптивная теория является своеобразным «накопителем» нового качества, позволяющим пересматривать систему существующих постулатов и на основе нового уровня научного познания создать адекватную конструктивистскую теорию стратегического менеджмента.

Попытаемся сформулировать вопросы, оспаривающие неизбежность постулатов современных конструктивистских теорий стратегического планирования и управления.

Вопрос 1. Познаваема ли внешняя среда?

Поиском ответа на этот вопрос занимаются представители так называемой конгнитивной школы стратегий. Ее девизом могут служить слова: «Я увижу это, если поверю» [151].

В соответствии с представлениями данной школы внешняя среда может быть рассмотрена в трех аспектах: реальная внешняя среда, воспринимаемая внешняя среда и узаконенное окружение.

Согласно концепции реальной внешней среды, организация «погружена в окружение», существующее вне и независимо от нее. В этом смысле «внешняя среда определяется как реально существующее, объективное, независимое». Все конструктивистские школы стратегического менеджмента исходят из этой концепции. Среда всегда познаваема, надо только ее исследовать.

Концепция воспринимаемой внешней среды не заменяет понимания окружения как реального и объективного. Разница заключается

в том, что ставится под сомнение мера познаваемости изменений внешней среды в истинном свете, поскольку интерпретация мира идет через призму опыта, ментальности и других факторов стратега. Это — объективная ветвь когнитивной школы, и с практической точки зрения ее главная задача заключается в сокращении разрыва между неверным восприятием и истинной сущностью окружения.

Наиболее сложной для восприятия стратегов-практиков является концепция узаконенного окружения, представляющая собой субъективную ветвь когнитивной школы. В соответствии с ней организация и внешняя среда — это удобные обозначения принципов деятельности. «Мир — это, по существу, неопределенная сфера опыта. Во внешней среде нет ни возможностей, ни угроз, а только материальные и символические результаты действия. Но стратег — полный решимости найти смысл в действиях — создает взаимоотношения, выстраивая и приводя в действие связи. В действительности в небе нет Большой Медведицы, но люди предпочитают думать, что она есть,... мысленно проводя линии между звездами. Сами по себе ... автомобили, нефтяные скважины, ракеты бессмысленны и выглядят такими же беспорядочными, какими видятся нетренированному глазу скопления звезд на небе. Стратеги строят мысленные связи между событиями, целями и ситуациями, и те приобретают смысл для членов организации» [151]. Вот почему, по мнению представителей данной школы, стратеги в большинстве своем самоучки: они выстраивают — главным образом на основе приобретенного опыта — собственные структуры знаний и ментальные процессы.

**Вопрос 2. Как изменяется внешняя среда:
постоянно, эволюционно или скачками, революционно?**

Конструктивистские школы исходят из того, что развитие внешней среды происходит скачками, дискретно, революционно, а между этими скачками окружение организации развивается достаточно стабильно и вполне предсказуемо. Это позволяет определять «предначертанную заранее» стратегию, которая, при таком понимании внешней среды, может быть реализована. «Скачок» в изменении внешней среды требует, по мнению представителей данных школ, переформулирования стратегии на период фонового «скачка».

Представители школы обучения ставят данную позицию под сомнение. Постоянные изменения внешней среды приводят к постоянным воздействиям на эти изменения, которые выстраиваются высшим руководством в логическую цепочку (а не являются бессмысленными

действиями), которая и называется стратегией. Согласно этой школе, любая система эволюционирует, а не развивается скачками. В соответствии с этим можно говорить не о стратегии, предначертанной заранее, а о развивающейся стратегии, основанной на обучении и позволяющей гибко реагировать на изменения внешней среды. В этом суть одного из самых известных течений в стратегическом менеджменте — логического инкрементализма Дж. Квина. Он предполагает, что «формирование стратегии действительно характеризуется малыми, но никак не независимыми приращениями. Напротив, основные действующие лица связывают воедино все тянущиеся к ним нити, синтезируя окончательную стратегию» [151].

Если **школа обучения** рассматривает формирование стратегии как процесс обучения высшего руководства путем постоянного воздействия на изменение окружения, то школа внешней среды ставит деятельность организации в прямую зависимость от окружающей среды. Основой данной школы служит «теория ситуационных факторов», описывающая взаимосвязи между конкретными изменениями окружения и определенными признаками организации. Наиболее известный постулат этой теории для стратегического менеджмента звучит так: «Стабильные внешние условия благоприятствуют более тщательному планированию». Этот постулат широко используется представителями конструктивистских школ для аргументации своих методических подходов. Вместе с тем теория ситуационных факторов отрицает существование «единого способа» управления организациями и, наоборот, подчеркивает уникальность (аналогично школе дизайна) всех стратегических решений в зависимости от величины организации, используемых технологий, степени внешней враждебности и т. д.

Вопрос 3. Нужно ли учитывать высшему руководству при формировании стратегии интересы других заинтересованных лиц?

Ответ на данный вопрос представителей конструктивистских школ стратегического менеджмента является отрицательным. Они исходят из тезиса, что «разумными действующими лицами в организации являются исключительно определяющие стратегию высшие менеджеры, а все остальные их сотрудники — лишь послушные и лояльные «трудовые ресурсы», озабоченные исключительно реализацией планов руководства» [151].

Однако практика стратегического управления внесла существенные коррективы в такую жесткую позицию. Оказалось, что отсутствие учета интересов заинтересованных лиц как вне, так и внутри органи-

зации чаще всего приводит к невозможности реализации выработанной стратегии. Более того, в условиях жесткой конкурентной борьбы идеи развития какого-либо отдела, выдвигаемые линейными менеджерами, при внимательном изучении высшим руководством могут «вырасти» в генеральную стратегическую линию организации в целом. Изучением таких взаимоотношений между высшими руководителями и всеми заинтересованными лицами занимается **школа власти** как одно из направлений теории стратегического планирования и управления. Она рассматривает формирование стратегии как некий политический процесс, в котором происходит поиск, учет и согласование (нахождение компромисса) интересов всех участников процесса реализации стратегии организации. Наиболее яркими разработками данной школы, имеющими прикладной характер и широко используемыми в практике стратегического планирования, являются теория стейкхолдеров и разработки стратегических альянсов, которые будут рассматриваться в следующих главах учебника.

Вопрос 4. Как преодолеть сопротивление инерционных сил при формировании и реализации новой стратегии?

Конструктивистские теории стратегического планирования и управления обходят этот вопрос стороной, поскольку в них априорно задается отсутствие сопротивления стратегиям, разработанным высшим руководством предприятия. Однако, как уже отмечалось выше, в реальной практике такие проблемы возникают и требуют своего решения. Наиболее эффективные рекомендации на этот счет дает **школа культуры** как весьма специфическое направление стратегического менеджмента.

Организационная культура ассоциируется с коллективным познанием. Она становится «мнением организации», общими убеждениями, которые отражаются в традициях и привычках, а также и более осязаемых формах — в бытующих в организациях преданиях, ее символах, даже в сооружениях и продуктах. Причем чем теснее связаны между собой интерпретация и действия, тем глубже они укореняются в культуру. При этом на поверхности существует множество очевидных связей между ними.

Культура организации содействует скорее не стратегическим изменениям, а сохранению текущей стратегии; а в лучшем случае она допускает корректировку стратегии. Таким образом, культура, влияя на принятый в организации стиль мышления и анализа, не только воздействует на процесс формирования стратегии, но и обеспечивает определенное сопро-

тивление стратегическим изменениям, которые высшему руководству необходимо преодолевать, используя при этом специфические методы.

Как считают Г. Минцберг, Б. Альстрэнд и Дж. Лэмпел, опасность школы культуры заключается в том, что «она пытается разубедить нас в необходимости изменений» [151]. Однако с другой стороны, организационная культура способствует стабильному функционированию системы, обеспечивает ей некий «запас прочности», что, в свою очередь, придает ей устойчивость при сильных возмущениях внешней среды.

В то время как процесс разработки стратегии направлен на изменение ориентиров деятельности организации, результирующие стратегии призваны стабилизировать ее движение в выбранном направлении. Описанием относительно последовательной деятельности по реализации стратегии внутри устойчивых состояний, которые нарушаются случайными и достаточно сильными скачками в новое состояние, занимается **школа конфигураций**. Основополагающей работой для этого направления послужила работа А. Чандлера «Стратегия и структура: главы истории промышленного предпринимательства». В ней убедительно показано, что наличие соответствующей организационной структуры управления позволяет устойчиво реализовать заранее разработанную стратегию, т. е. преодолевать стратегическое сопротивление. Более того, трансформация организации под влиянием резких и сильных возмущений внешней среды требует одновременного видоизменения организационной структуры управления в соответствии с новой, переформулированной стратегией развития. Однако наиболее адекватно все основные постулаты данной школы отображает *концепция цикла, развития, организации*, которая подробно рассматривается в следующих главах учебника.

Подводя итоги сказанному, можно так кратко выразить кредо **школы конфигурации**: «Основная цель стратегического менеджмента состоит в поддержании стабильности организации на относительно длительных отрезках времени или, по крайней мере, при тех изменениях, которые вписываются в ее стратегию» [151]. В то же время в периоды возникновения потребности в трансформации стратегический менеджмент призван обеспечить управление процессом перехода в новое состояние и сохранение жизнеспособности организации.

Заканчивая описание существенных подходов к формированию и реализации стратегии, остановимся кратко на школе предпринимательства, которая может рассматриваться в качестве дальнейшего развития некоторых положений школы дизайна. Она призвана ответить на центральный вопрос стратегического менеджмента: «Где и как соб-

ственно формулируется стратегия развития организации?». Школа предпринимательства не только рассматривает стратегический процесс сквозь призму действия одного человека — руководителя организации, но и подчеркивает значение свойственных ему состояний и процессов — интуиции, здравомыслия, мудрости, опыта, проницательности. Центральное понятие школы предпринимательства — видение, т. е. мысленное представление стратегии, рожденное или отображенное в сознании высшего руководства. Таким образом, предпринимательскую стратегию можно охарактеризовать одновременно и как предначертанную с точки зрения направления и общих очертаний, и как возникающую неожиданно в смысле определяющихся «в процессе» деталей [151].

1.5. Сущность стратегического планирования и управления

Этапы формирования стратегического плана

Контур стратегического планирования включает следующие этапы составления стратегического плана развития предприятия.

1. Стратегический анализ:
 - анализ внешней деловой окружающей среды;
 - анализ ресурсного потенциала предприятия (внутренних возможностей).
2. Определение политики предприятия (целеполагание).
3. Формулирование базовой стратегии и выбор альтернатив:
 - определение базовой стратегии;
 - выбор стратегических альтернатив.
4. Формулирование функциональных стратегий:
 - стратегия маркетинга;
 - финансовая стратегия;
 - стратегия НИОКР;
 - стратегия производства;
 - социальная стратегия;
 - стратегия организационных изменений;
 - экологическая стратегия.
5. Формирование продуктовой стратегии (бизнес-проекты).

В практической деятельности, да и в теоретических рассуждениях очень трудно определить, где момент, когда кончается процесс стратегического планирования и начинается процесс реализации стратегического плана. Это видно и в попытке различить данные понятия, принятой Д. Хасси [224]. На наш взгляд, четко к стратегическому планированию относятся этапы 1-3, включая формулирование базовой стратегии развития. Процессы формирования функциональных и продуктовых стратегий (этапы 4-5) по большому счету представляют собой стратегии, и поэтому с полным основанием могут быть отнесены также и к процессу стратегического управления.

Результатом деятельности по предложенной схеме составления стратегического плана предприятия является документ, называемый **«Стратегический план предприятия»** и включающий обычно следующие разделы.

1. Цели и задачи предприятия.
2. Текущие операции и долгосрочные задачи.
3. Стратегия предприятия (базовая стратегия, основные стратегические альтернативы).
4. Функциональные стратегии.
5. Наиболее значимые проекты (программы).
6. Внеэкономическая деятельность.
7. Капиталовложения и ресурсное распределение.
8. Планирование неожиданностей (формирование резервных стратегий, «систем быстрого реагирования»).

Приложение. Расчеты, справки и другая деловая информация, в том числе:

- объем годовых продаж по группам продуктов;
- годовая прибыль и убытки по подразделениям;
- годовой экспорт и его отношение к общему числу продаж по подразделениям;
- изменения в наборе продуктов и доля рынка;
- программа ежегодных капитальных затрат;
- годовые денежные потоки (финансовый план);
- баланс на конец последнего года плана;
- политика поглощений и приобретений (в цифровом выражении).

По мнению Д. Хасси, стратегический план должен отражать как минимум следующие моменты [224]:

- изложение корпоративного видения и целей;

- допущения, на которых должен быть основан план;
- стратегические проблемы, которые возникают при корпоративной оценке, анализе деловой окружающей среды;
- оценка расхождений и прибыльности;
- стратегии, возникающие по принятию во внимание всех этих элементов, включая творческий подход к тому, как могут быть использованы возможности и каким образом может быть достигнуто конкурентное преимущество через изменение границ отрасли;
- детализированный анализ риска;
- финансовые результаты плана.

Д. Хасси, исходя из своего практического опыта, определил ряд вопросов, ответы на которые позволят проверить, нет ли в стратегическом плане элементарных ошибок [224].

- Является ли стратегия определенной и четко сформулированной?
- Приняты ли во внимание конкуренты и структуры отрасли?
- Соответствует ли это реальному положению на рынке?
- Являются географические пределы соответствующими?
- Является ли стратегия последовательно согласующейся с силами внешней среды?
- Является ли уровень риска приемлемым?
- Увеличивает ли стратегия стоимость для акционеров?
- Соответствует ли стратегия корпоративной компетенции и ресурсам?
- Соответствует ли структура компании ее стратегии?
- Соответствуют ли стратегии временные горизонты?
- Является ли план внутренне согласованным?

Анализ зарубежной литературы по стратегическому планированию показал, что и количество, и содержание этапов составления стратегического плана, а также и его форма могут существенно варьироваться и зависят от многих факторов, среди которых, на наш взгляд, основными являются следующие.

1. Форма собственности предприятия.
2. Тип предприятия (специализированное или дифференцированное).
3. Отраслевая принадлежность предприятия.
4. Размеры предприятия.
5. Существующая на предприятии система управления.

Точно так же не существует единого горизонта стратегического планирования. Как отмечают известные специалисты в области стратегического планирования Д. Клиланд и В. Кинг, протяженность интервала стратегического планирования имеет большое методологическое значение. Как правило, период планирования должен базироваться на экономических проекциях, учитывающих общие тенденции, а не циклические колебания экономики. Организация должна планировать с такой перспективой, которая для нее полезна, но не больше допустимой по соображениям разумной точности. Это аксиома: чем дальше в будущее простирается планирование, тем менее надежным становится прогноз [105]. Так, например, Британская сталелитейная корпорация разрабатывает планы на 10 лет, американские компании в большинстве своем используют пятилетние планы, в то время как в Японии используются трехлетние планы.

Американские специалисты подчеркивают, что временные горизонты одинаковых по назначению планов разных фирм зависят от отраслевой принадлежности последних и уровня их технической оснащенности. Р. Вебер отмечает, что «фирма, производящая одежду, так же нуждается в долгосрочном планировании на 6 месяцев, как и «Дженерал моторе» необходим десятилетний план» [166]. Обобщая сказанное выше, следует отметить, что горизонт планирования зависит от:

- среднего времени от появления идеи до ее внедрения;
- продолжительности воздействия принимаемых решений;
- степени предсказуемости будущего.

Поэтому предложенные схемы формирования и форма представления стратегического плана носит наиболее общий характер и может быть видоизменена в зависимости от специфики конкретного предприятия. Отметим только, что мы ограничиваемся рассмотрением стратегического плана развития предприятия в целом.

Обычно используются три основные схемы перспективного планирования.

1. Снизу—вверх (децентрализованно).
2. Сверху—вниз (централизованно).
3. Интерактивно (во взаимодействии).

Планирование «снизу—вверх» (характерно для диверсифицированных предприятий) означает, что цели отделений, стратегии их развития, производственные планы инициируются оперативными подразделениями предприятия. В прерогативу же планового отдела предприятия входит установление форм плановых документов и координация плановой

деятельности оперативных подразделений. Однако при этом основные элементы стратегии (особенно финансовые показатели) все равно разрабатываются высшим руководством.

При **планировании «сверху—вниз»** (характерном для предприятий, специализированных на производстве какой-то определенной продукции) базовая информация, задачи каждого подразделения и ключевые стратегии формируются на уровне предприятия в целом и служат для оперативных подразделений руководящей линией. Последние составляют в лучшем случае среднесрочные планы своего развития.

Интерактивное планирование (которое наиболее широко распространено в настоящее время) представляет собой нечто среднее между двумя описанными выше схемами [151]. В этом случае идеи формируются в процессе взаимодействия между высшим руководством, плановым отделом предприятия и его оперативными подразделениями. Высшее руководство устанавливает цели и направления деятельности предприятия. Стратегии формируются в процессе взаимодействия по вертикали по специально разработанным процедурам. Отдельные стратегии, (приобретения, участие в современных предприятиях и новых проектах), которые нельзя поручить какому-либо одному подразделению, вырабатываются плановым отделом или отделом развития и осуществляются на уровне предприятия в целом.

Основные выводы

1. Современная теория стратегического менеджмента очень многолика, она имеет много направлений, взаимоисключающих взглядов и концепций. Начиная с середины шестидесятых годов, стратегическое планирование — стратегический менеджмент — управление стратегическим процессом подтверждает знакомую нам со школьной скамьи истину, что «практика — критерий истины». Но вехами в истории становления стратегического менеджмента остаются имена классиков К. Эндрюса, И. Ансоффа, М. Портера, Г. Минцберга, Дж. Б. Квина, Г. Хамелла и К. Прохлады.

2. Ключевым понятием в теории стратегического менеджмента является понятие стратегии. Множество понятий стратегии можно условно разбить на два класса — дескриптивные (описывающие данное явление) и конструктивные (пытающиеся определить основные, сущностные характеристики). Рассмотрев три классических определения стратегии — дескриптивное Г. Минцберга, дескриптивно-конструктивное И. Ансоффа и конструктивное А. Чандлера, для целей нашего изучения используем последнее, как самое ясное, простое и созида-

тельное: «Стратегия — это определение основных долгосрочных целей и задач предприятия, утверждение курсов действий и распределение ресурсов, необходимых для достижения этих целей».

3. С начала шестидесятых годов литература в области стратегического менеджмента оказалась наводненной сотнями моделей, в которых делается попытка формализовать данный процесс. Мы исследовали основные, базовые модели стратегического планирования (модели Гарвардской группы, И. Ансоффа и Г. Стейнера) и не удержались, чтобы не предложить свое представление данного вопроса — контур стратегического планирования, который демонстрирует наше концептуальное видение данного процесса и поэтому определяет структуру изучения курса.

4. Многоликость стратегического менеджмента, множество теорий и школ, направлений и течений, которые выражаются в бурном потоке монографий, учебников, статей и другой информации, обрушивающейся на нас ежедневно, могут так запутать пытающегося изучить данную дисциплину, что опускаются руки в бессилии построить логическую цепочку понятий этой «солянки различных мнений». Попытки классифицировать современные школы стратегического менеджмента, сделанные Б. Ричардсоном и Р. Ричардсоном, а также Г. Минцбергом и другими, неоднозначны и во многом спорны, поэтому мы предложили свое видение данного вопроса, определив три конструктивные школы: К. Эндрюса, И. Ансоффа и М. Портера, а также несколько дескриптивных, которые создают необходимый задел для следующего качественного рывка, создания новой «конструктивной школы».

Ключевые понятия

- Стратегическое планирование
- Стратегическое управление
- Стратегическое развитие предприятия
- Базовая модель стратегического планирования
- Модель Гарвардской школы бизнеса (Гарвардской группы)
- Укрупненная модель формирования стратегического плана И. Ансоффа
- Модель формирования стратегического плана по Г. Стейнеру
- Контур стратегического планирования
- Базовая стратегия предприятия
- Функциональная стратегия
- Корпоративное планирование

- Итеративное планирование
- Интуитивное планирование
- Хаотическое планирование
- Школы стратегического менеджмента
- Школа дизайна
- Школа планирования
- Школа позиционирования
- Школа обучения
- Школа власти
- Школа культуры
- Школа конфигураций
- Школа предпринимательства
- Стратегический анализ
- Этапы формирования стратегического плана
- Продуктовая стратегия (бизнес-проект)
- Стратегический план предприятия
- Основные схемы перспективного планирования
- Планирование «снизу—вверх»
- Планирование «сверху—вниз»
- Интерактивное планирование

Вопросы для самопроверки

1. Назовите и дайте характеристику основных этапов становления и развития стратегического планирования.
2. Назовите основные подходы к определению понятия «стратегия развития предприятия». Раскройте их содержание.
3. Какие базовые модели стратегического планирования вы можете назвать?
4. В чем заключаются принципиальные особенности модели Гарвардской школы бизнеса?
5. Раскройте содержание укрупненной модели формирования стратегического плана И. Ансоффа.
6. Дайте характеристику модели формирования стратегического плана по Г. Стейнеру.
7. В чем заключаются содержание и принципиальные особенности контура стратегического планирования?

8. Что вы вкладываете в понятие «базовая стратегия развития предприятия»?
9. В чем заключается содержание функциональной стратегии развития предприятия?
10. Раскройте сущность и принципиальные особенности корпоративного планирования.
11. В чем заключается содержание процесса итеративного планирования?
12. Раскройте содержание и условия применения интуитивного планирования?
13. В чем заключаются принципиальные особенности процесса хаотического планирования?
14. Что лежит в основе выделения различных школ стратегического менеджмента?
15. Какие школы стратегического менеджмента выделяются Г. Минцбергом, Б. Альстэндом и Дж. Лэмпелом?
16. Дайте характеристику основных школ стратегического менеджмента. Раскройте их основные преимущества и недостатки.
17. Что вы вкладываете в понятие «контур стратегического планирования»?
18. Назовите и дайте характеристику основных этапов формирования стратегического плана развития предприятия.
19. Какие основные разделы может содержать стратегический план предприятия?
20. Как должен обосновываться выбор горизонта стратегического планирования?
21. Какие основные схемы перспективного планирования вы можете назвать? Дайте их характеристику.

Глава 2

МЕТОДИЧЕСКИЕ ВОПРОСЫ ПРОВЕДЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ РЫНОЧНОЙ ЭКОНОМИКИ

Цель главы: получить представление о сущности, методологических принципах и основных методах проведения стратегического анализа деятельности предприятия.

2.1. Содержание и принципы проведения стратегического анализа

Стратегический анализ предприятия является одним из стержневых элементов процедуры формирования стратегического плана развития предприятия.

По своей сути **стратегический анализ** является этапом предплановых исследований, на котором системно анализируются факторы внешней, деловой окружающей среды и ресурсного потенциала предприятия (внутренних возможностей) для определения «текущего состояния дел» на предприятии и выявления условий для его дальнейшего успешного развития в условиях рыночного хозяйствования. Таким образом, на этапе анализа создается необходимая информационная база, позволяющая наиболее эффективным образом провести процесс целеполагания и выбора альтернатив.

В западных исследованиях в области стратегического планирования и управления стратегическому анализу (аудиту) уделяется большое внимание. Он рассматривается как один из трех фундаментальных этапов планирования (совместно с целеполаганием и выбором), проводятся специальные исследования в области внешней, деловой окружающей среды.

Отечественные исследователи также не оспаривают необходимость анализа (диагностики) предприятия как необходимого элемента системы планирования его развития, хотя и рассматривают его в несколь-

ко усеченном варианте. Так, Г. Я. Киперман предлагает проводить диагностику предприятия по следующим четырем разделам: *анализ производственной деятельности; анализ инвестиционной деятельности; анализ социального развития предприятия; финансовые показатели деятельности, выводы и предложения*. При этом основной упор делается на исследование ресурсного потенциала предприятия, а влияние внешней деловой окружающей среды определяется лишь опосредованно. Представляется, что такое понимание процедуры стратегического анализа объясняется двумя основными причинами.

Во-первых, существовавшая в течение нескольких десятилетий практика планирования на предприятиях в условиях директивного управления ориентировала специалистов первичного хозяйственного звена на анализ его хозяйственной деятельности и поиск резервов повышения эффективности производства, а внешние условия функционирования экономики достаточно жестко задавалась вышестоящими органами. В условиях же рыночной экономики ситуация кардинально изменилась. Предприятию, функционирующему в условиях неопределенного рынка, необходима информация о состоянии дел и перспективах функционирования как на макроуровне, так и на региональном и отраслевом уровнях национальной экономики. Без этого предприятию невозможно эффективно использовать свой ресурсный потенциал. Однако инерция мышления большинства специалистов отделов планирования и руководителей предприятий столь велика, что сохраняются и реализуются старые, проверенные годами подходы, в той или иной степени адаптированные к современным условиям хозяйствования.

Во-вторых, рыночная инфраструктура, находясь в стадии формирования, не может обеспечить предприятие необходимой и достоверной информацией. Поэтому специалисты в области планирования на предприятии вынуждены заниматься поиском информации самостоятельно, получая ее в «усеченном варианте» из различных источников и проводя ее верификацию. Следует отметить также, что экономическая нестабильность национальной экономики не способствует точности вырабатываемых прогнозных расчетов.

Вместе с тем проблема стратегического анализа деятельности предприятия требует решения как в методологическом, так и в практическом плане. Поэтому, предлагая ряд методологических принципов организации стратегического анализа первичного субъекта рыночных отношений национальной экономики, мы исходим из следующих положений.

1. Анализ предприятия состоит из двух самостоятельных этапов: анализа внешней деловой окружающей среды и анализа ресурс-

ного потенциала предприятия (внутренних возможностей). Естественно, что эти два этапа взаимосвязаны, поскольку результат анализа — это синтез выводов, полученных на каждом этапе, однако цели исследования и информационная база позволяют рассматривать их изолированно.

2. Подход основан на исследованиях западных специалистов в области стратегического управления, адаптированного к условиям отечественной экономики и апробированного на конкретных российских предприятиях в период с 1994 года по настоящее время. Поставлена задача построения некоторой «идеальной модели», что позволяет, во-первых, руководителям предприятий и специалистам в области планирования представить процесс стратегического анализа системным, соответствующим рыночным условиям хозяйствования; во-вторых, выдвинуть требования к рыночной инфраструктуре по расчету необходимых показателей и проведению аналитических исследований по проблемам функционирования и развития предприятия.
3. Процедура стратегического анализа, каждого его этапа требует дальнейшей проработки до методических рекомендаций, обеспечивающих его внедрение в практику работы отечественных предприятий в условиях рыночных отношений хозяйствования.

2.2. Анализ внешней деловой окружающей среды

Под **внешней деловой окружающей средой** понимается совокупность социально-эколого-экономических факторов, воздействующих на предприятие и оказывающих влияние на эффективность его функционирования. При этом, описывая природу деловой окружающей среды, следует обратить внимание на динамизм и сложность.

Динамизм окружающей среды определяется как функция частоты, с которой происходят изменения во внутренних процессах соответствующих элементов, как степень различий внутри каждого изменения и степень нерегулярности в общей схеме происходящих модификаций. Другими словами, если мы хотим попытаться оценить уровень непостоянства в одном из нескольких изменяющихся секторов индустрии, то следует задать вопрос: как часто изменяются соответствующие факторы окружающей обстановки; насколько велики эти подвижки и насколько заметны; что позволяет их однозначно определять?

Для окружающей среды характерно огромное количество переменных, создающих неопределенность в стратегическом плане. В свою очередь, эта неопределенность влияет на исполнителей, так как это функция опыта, накопленного в рамках отрасли, и свойств отдельной личности. Менеджеры с большим опытом работы, которые думают, что они могут позитивно влиять на события, обычно работают очень хорошо и в условиях неопределенности. В то же время менее опытные управленцы или те, кто думает, что они не могут повлиять на ход развития событий, оказываются не в состоянии успешно справиться с неопределенностью, обусловленной изменениями во внешнем окружении.

Некоторые из общих переменных, предназначенных для измерения неопределенности или динамизма окружающей деловой среды, приведены ниже.

- Степень изменения цен поставщиков.
- Степень изменения цен конкурентов.
- Степень изменений в предложении труда.
- Степень изменения в кривой спроса на продукт.
- Степень изменения цены капитала.
- Степень изменений в возможностях финансирования.
- Степень изменения в методах конкуренции.
- Степень изменений в политике регулирования рынка.
- Уровень продаж в отрасли по результатам выхода на рынок с новой продукцией.
- Уровень активности, обусловленной новыми конкурентами, появившимися на рынке.
- Степень изменений в результате отклонений от нормы жизненного цикла товара.
- Степень изменений в результате влияния новой технологии, появившейся в отрасли.

Как можно увидеть при тщательном анализе этих переменных, они определяют степень изменений в таких категориях, как покупатели, поставщики и конкуренты. В свою очередь, переменные также могут изменяться по мере того, как происходят изменения в бизнесе. Поэтому их обязательно необходимо учитывать в процессе анализа окружающей среды при попытках воздействовать на динамику внешнего окружения.

Сложность внешней деловой окружающей среды, в свою очередь, может быть результатом воздействия различных факторов, среди которых самыми важными являются:

- некоторая «диверсификация» влияния окружающей среды (например, выход на внешний рынок, где действует другое законодательство, существуют иные потребительские вкусы, конкурируют другие фирмы и т. д.);
- недостаток знаний о внешней деловой окружающей среде;
- взаимодействие и взаимовлияние отдельных факторов, создающих «системный эффект», который не может быть изучен по отдельным элементам.

Сложность внешней окружающей среды определяется рядом переменных, оказывающих косвенное либо прямое влияние на отрасль. Чем больше число переменных, тем больше сложность и неоднозначность окружающей среды, в которой существует фирма (отрасль). Вообще говоря, сложность измеряется степенью географической дисперсии, или концентрации, таких элементов окружающей среды фирмы, как конкуренты, поставщики и регулирующие органы. Она также является измерением степени разнообразия рынка, который формируется под воздействием изменений в социокультурном, экономическом, технологическом, экологическом и политическом аспектах окружающей среды. Можно перечислить ряд элементов, которые определяют сложность окружающей среды.

- Количество различных поставщиков одной категории материалов в определенной рыночной нише.
- Уровень географической концентрации/дисперсии поставщиков в определенном секторе рынка.
- Уровень географической концентрации/дисперсии труда в определенном секторе рынка.
- Уровень географической концентрации/дисперсии отраслевых продаж в определенном секторе рынка.
- Уровень продуктовой дифференциации по сегментам отрасли внутри определенного сектора рынка.
- Уровень географической концентрации/дисперсии компаний-конкурентов в определенном секторе рынка.
- Уровень социокультурной диверсификации в рыночной нише.
- Уровень диверсификации всех форм бизнеса в рыночной нише.
- Уровень технологической диверсификации внутри отрасли.

Анализ динамизма и сложности внешней деловой окружающей среды очень важен при выборе методов исследования. Очевидно, что с увеличением динамизма и сложности изменяется роль формализован-

ных методов прогнозирования и повышается роль неформальных экспертных оценок.

Внешнюю деловую окружающую среду обычно подразделяют на:

- общую (дальнюю) окружающую среду;
- специфическую (ближнюю) окружающую среду.

Воспользуемся проведенным делением для более подробного рассмотрения исследуемого явления.

Анализ общей (дальней) окружающей среды

Анализ общей (дальней) окружающей среды включает в себя экономические, социополитические и технологические прогнозы (так называемая система PEST) для определения долгосрочных возможностей предприятия в условиях прогнозируемых возмущений среды. За рубежом такие прогнозы разрабатываются государственными учреждениями, общественными (неприбыльными) организациями и частными фирмами, занимающимися консалтинговой деятельностью. Часть прогнозов публикуется в периодической печати, часть — покупается фирмами за определенную плату. Наличие нескольких прогнозов по определенной теме исследования, выполняемых независимо друг от друга разными организациями, позволяет получить более полную информацию и принимать более достоверное решение.

В нашей стране организация таких центров консалтинговой помощи, связанных с разработкой указанных прогнозов, должна рассматриваться как одна из составляющих рыночной инфраструктуры, позволяющей компенсировать элементы стихийности рынка и сделать развитие национальной экономики более устойчивым.

Экономическая среда

Анализ экономической среды является первым и важнейшим компонентом анализа общей (дальней) окружающей среды. Он включает в себя прогнозы изменения экономики, выраженные в показателях инфляции, уровня занятости, циклов деловой активности, денежного обращения и т. д. Наиболее агрегированным показателем, используемым в этих прогнозах, является валовой национальный продукт.

Одной из важнейших проблем, на которой предприятию необходимо сосредоточить свое внимание в процессе анализа экономической среды, является следующая: «На какой стадии цикла деловой активности находится национальная экономика в настоящий момент и когда наступит следующая стадия цикла?». Совмещение полученных данных с характеристикой цикла развития отрасли и предприятия позво-

ляет выбрать наиболее эффективную стратегию, учитывающую как потенциальные возможности самого предприятия, так и весь спектр экономических факторов, влияющих на его развитие, которые могут быть и со знаком «плюс», и со знаком «минус».

Цикл деловой активности (дно экономического цикла, расширение, пик и спад деловой активности) является предметом очень пристального изучения западных экономистов. Важным при прогнозе цикла деловой активности считается не столько определение длины этапа во времени и величины изменений, сколько наступление «точки перегиба» (пика и дна экономического цикла). Последнее объясняется тем, что каждый этап деловой активности характеризуется своими, только ему присущими особенностями поведения экономики. Это касается прежде всего роста валового национального продукта, уровня занятости, покупательской способности хозяйствующих субъектов и населения, инфляции, ставки ссудного процента, денежного обращения и т. д. Отсюда знание «точки перегиба» в цикле деловой активности позволяет предприятию своевременно подготовиться к изменениям в экономической среде и использовать предоставленные возможности либо искать способы компенсации наступающих негативных явлений.

Кроме цикла деловой активности предприятию важно выяснить характер государственной экономической политики в разрезе совершенствования хозяйственного механизма, особенно в области налогов и кредита, госзаказов на продукцию и государственных инвестиций.

Необходимо отметить также, что в условиях значительной неопределенности функционирования экономической среды прогнозы ее развития не являются достаточно надежными, учитываемыми на уровне предприятия.

Социополитическая среда

Политическая стабильность государства является одним из ключевых факторов, позволяющих снизить риск развития предприятия в рамках принимаемых стратегических решений. От законотворческих органов требуется создание полной и непротиворечивой системы законов по вопросам экономической деятельности, не подвергающихся частому и коренному пересмотру.

Кроме прогноза политической обстановки в стране предприятие заинтересовано в получении информации *по перспективам государственного регулирования в следующих областях деятельности:*

- социальной защищенности населения;
- внешней торговли;

- политики ценообразования;
- политики в сфере экологии;
- охраны труда и здоровья трудящихся;
- ограничений на производство того или иного продукта путем контроля его качества.

В последнее время большое внимание уделяется социокультурным факторам, воздействующим на эффективность функционирования предприятия. Причем они рассматриваются как на общенациональном, так и региональном уровнях, что обусловлено следующими обстоятельствами:

- усиление конкуренции между товаропроизводителями и, соответственно, дифференциация товаров по группам потребителей требуют более детального изучения последних. Очевидно, что на потребительские вкусы накладывают отпечаток не только экономические соображения, но и национальные, образовательные, демографические и климатические признаки. Именно они становятся объектами изучения, анализа и прогнозирования;
- с другой стороны, инвестирование, направленное на расширение производства, создание новых заводов и сервисных центров напрямую связано с социокультурными факторами, поскольку зависит от образовательного уровня населения, национальных особенностей, с точки зрения общественного разделения труда, и других факторов.

В этой связи в процессе стратегического анализа необходимо учитывать следующие факторы социокультурного характера:

- демографические признаки населения;
- распределение населения по уровню доходов;
- социальную мобильность общества;
- изменения в стиле жизни, включая национальные традиции и устои;
- отношение к работе и отдыху;
- уровень образования населения;
- уровень потребления товаров и услуг.

Поименованные характеристики трудно поддаются количественному измерению, в связи с чем их анализ проводится в качественном аспекте и оформляется как аналитическая записка.

Технологическая среда

Технологическая среда анализируется при помощи научно-технического прогноза, который на данном этапе решает три основных цели.

1. *Прогнозирует научно-технические тенденции в науках*, относящихся к данной отрасли производства (возможность технологического прорыва, возникновение товара с принципиально новыми качествами и т. д.).
2. *Определяет стратегии предприятия в области НИОКР* (размер и структура бюджета на НИОКР, создание собственной исследовательской базы, совместная с другими фирмами научная проработка, закупка лицензий и т. д.).
3. *Сопоставляет свои возможности с возможностями конкурентов* с точки зрения технического уровня производства и научно-технического уровня выпускаемых изделий.

При проведении технологического анализа и составлении прогноза общей окружающей среды на перспективу чаще всего используются следующие характеристики:

- государственные расходы на НИОКР;
- выбор приоритетов государства и финансово-промышленных групп на определенных направлениях технологических усилий;
- новые открытия и изобретения (национальные и мировые);
- скорость передачи технологий (длина цепочки «исследование — производство»);
- скорость выхода продукции на рынок (длина первых стадий жизненного цикла изделий).

В заключение следует отметить, что в условиях жесткого централизованного управления и директивного планирования анализ общей окружающей среды в нашей стране не требовался, так как предприятию при помощи спущенного сверху плана определялись как условия производства, так и сама номенклатура производимой продукции и способы ее реализации. В условиях рыночной экономики анализ общей окружающей среды позволяет предприятию действовать более эффективно, заранее готовясь к возможным негативным изменениям и, наоборот, стремясь максимально использовать положительные тенденции народнохозяйственного развития.

За рубежом фирмы уделяют анализу общей окружающей среды приоритетное внимание. Так, в США уже в середине 70-х годов 73% компаний анализировали общую окружающую среду в полном объе-

ме, 15% — анализировали ее лишь частично и только 12% компаний вообще не занимались данной деятельностью.

Г. Гринли приводит следующую градацию наиболее часто встречающихся методов прогнозирования в процессе анализа общей (дальней) окружающей среды (табл. 2.1).

Анализ специфической (ближней) окружающей среды

Анализ специфической (ближней) окружающей среды обычно ассоциируют с анализом рыночного окружения. Процедура такого анализа предполагает изучение производственных трендов (направлений возможного развития и некоторые количественные характеристики), структурные сдвиги в промышленности, а также конкуренцию при производстве отдельных групп товаров (конкурентный анализ). Крупные предприятия, имеющие сильные отделы маркетинга, имеют возможность проводить самостоятельный анализ отраслей-поставщиков и отраслей-потребителей.

Производственный прогноз должен содержать информацию о перспективных размерах роста (падения) производства отдельных видов продукции, производимых предприятием, а также основные параметры развития, такие как прибыльность, капиталовложения, динамика основных производственных фондов и др.

Структурные сдвиги прогнозируются в целях уменьшения неопределенности при принятии стратегических решений (например, возможные изменения сырья, квалификационного состава сотрудников, оборудования). Кроме этого большое внимание должно быть уделено возможному изменению структуры и характера потребления выпускаемой продукции.

Таблица 2.1

Наиболее часто применяемые методы прогнозирования при анализе общей деловой окружающей среды

Экономическая среда	Социополитическая среда	Технологическая среда
Экстраполяция	Исторические аналогии	Сценарный прогноз
Регрессный анализ	Морфологический анализ	Качественная экстраполяция
Экономические модели	Демографический прогноз	Морфологический анализ
Балансовые методы прогнозирования	Качественная экстраполяция	Метод «Дельфи»
Экспертные методы	Сценарный анализ	
Метод «Дельфи»	Качественный профиль	

При составлении производственного прогноза и прогноза структурных сдвигов в экономике большое значение *имеет анализ цикла отраслевого развития*. При этом изучается соотношение цикла деловой активности, отраслевого цикла и цикла развития предприятия. Обычно выделяют отрасли циклического развития (производство товаров легкой промышленности), экспансионистские, наступательные отрасли (электроника, производство ЭВМ, самолетостроение) и стабильно развивающиеся отрасли (автомобилестроение). Такая градация отраслей определяется структурой потребления и принятой технологией производства товаров на данной стадии развития общества. Каждая группа отраслей по-разному соотносится с циклом деловой активности, т. е. в общем случае цикл развития отраслей может и не совпадать с циклом деловой активности. С другой стороны, цикл деловой активности как барометр общей эффективности функционирования оказывает влияние на характер и длину стадии любого отраслевого цикла.

Конкурентный анализ специфической окружающей среды проводится чаще всего по трем основным параметрам: структурный анализ конкурентного окружения, определение конкурентных позиций (анализ стратегических групп) и анализ структуры.

Структурный анализ конкурентного окружения проводится по методике, предложенной известным американским экономистом М. Портером [173]. Он выделил *пять сил конкуренции, которые определяют уровень прибыли в отрасли*.

1. Угроза появления в отрасли новых конкурентов.
2. Способность ваших покупателей добиваться снижения цен.
3. Способность ваших поставщиков добиваться повышения цен на их продукцию.
4. Угроза появления на рынке заменителей ваших продуктов и услуг.
5. Степень ожесточенности борьбы между существующими в отрасли конкурентами.

Схематически указанные конкурентные силы обычно изображают так, как показано на рис. 2.1.

Первая конкурентная сила — угроза появления новых конкурентов. Выявленная М. Портером сила касается легкости или трудности, с которой может столкнуться новый конкурент, появившийся в какой-либо отрасли. Очевидно, что чем труднее войти в отрасль, тем меньше конкуренция и тем больше вероятность получения доходов в долгосрочной перспективе. М. Портер выявляет семь барьеров, затрудняющих доступ новых конкурентов на рынок.

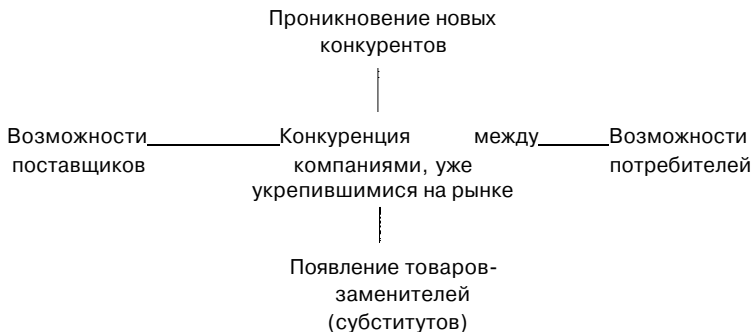


Рис. 2.1. Пять сил конкуренции по М. Портеру

1. **Экономия за счет масштабов деятельности.** В некоторых отраслях крупные компании обладают преимуществами, поскольку издержки на производство единицы продукции или совершение каких-либо операций снижаются по мере роста абсолютного объема производства. Следовательно, новый конкурент должен потратить много денег, чтобы развернуть свою деятельность в крупных масштабах, или, начиная деятельность в малых масштабах, смириться с существенными убытками, обусловленными высокими издержками. Так, например, М. Портер отмечает, что «экономия на масштабе в производстве, НИОКР, маркетинге и обслуживании создает, видимо, главные препятствия на пути к вхождению в производство универсальных компьютеров» [151].
2. **Дифференциация продуктов.** Фирмы, уже закрепившиеся на рынке, имеют известные торговые марки и пользуются сформировавшейся с течением времени лояльностью потребителей. Новому конкуренту придется изрядно потратиться на то, чтобы его марка превзошла уже известные торговые марки (например, *Coca-Cola*) и он смог завоевать своих постоянных клиентов.
3. **Потребность в капиталовложениях.** Чем большие финансовые ресурсы требуются для начала деятельности, тем выше барьер, который для этого надо взять. Это особенно справедливо в том случае, если первоначальные прямые инвестиции, вроде затрат на НИОКР или на рекламу, рискованны или их нельзя возместить. Например, издержки и риск, сопряженные с созданием новой фармацевтической компании, будут намного больше, чем издержки и риск, связанные с созданием маленькой консалтинговой фирмы.

4. **Издержки переключения.** Препятствие на пути к вхождению в бизнес возникает и в том случае, когда потребителям придется существенно пострадать при переключении с одного поставщика на другого. Например, капельницы для внутривенных растворов, выпускаемые разными фирмами, различаются, и медсестры очень не любят переключаться с одной на другую, ибо это создает технические сложности.
5. **Доступ к каналам распределения.** Каждый, кто организует новый канал кабельного телевидения, вынужден бороться за зрителей. Обратите, например, внимание на широкую и дорогостоящую рекламу, побуждающую зрителей просить обслуживающие их компании предоставить доступ к каналу «История», каналу «Романтика» или иным подобным нововведениям. Производители новых продуктов питания сталкиваются со сходной проблемой и бьются за место на полках супермаркетов.
6. **Издержки, возникающие независимо от масштабов деятельности.** Закрепившиеся на рынке фирмы могут иметь меньшие издержки по многим причинам, в том числе благодаря собственности на технологии, опыту производства данного продукта, доступности сырья, выгодному положению, государственным субсидиям, квалификации работников и т. д.
7. **Правительственная политика.** Правительство может затруднить или закрыть доступ в отрасль посредством введения лицензий на те или иные виды деятельности, ограничений на доступ к сырью (скажем, углю), к государственным землям и многими другими способами. В числе отраслей, наиболее доступных государственному регулированию, можно назвать автомобильные и железнодорожные перевозки и доставку грузов.

Вторая конкурентная сила — давление заместителей, выявленная М. Портером, касается легкости, с которой покупатель может заменить один тип продукта или услуги другим. Например, для производителей изолирующих средств из стекловолокна заменяющими друг друга материалами являются целлюлоза, асбестовое волокно и изоляционный материал «Стирофоам»; заместителем сахара служит кукурузный сироп с высоким содержанием фруктозы. М. Портер отмечает, что заместители становятся особенно серьезной угрозой в том случае, когда дают покупателям не просто альтернативные продукты и услуги, но и существенно улучшают соотношение цена/потребительские качества. Например, внедрение электронных систем сигнализации оказало не-

гитивное воздействие на охранный бизнес, поскольку эти системы обеспечили равную степень защиты за значительно меньшую цену.

Третья конкурентная сила — различная способность покупателей добиваться снижения цен — связана с тем, что покупатели не являются равными. По мнению М. Портера, покупатели становятся гораздо могущественнее в следующих случаях.

- *Когда они совершают закупки в больших объемах*, что позволяет им требовать снижения цен за единицу товара. Подумайте, например, о возможностях, которыми обладает крупнейшая в США торговая компания *Wal-Mart*, требующая от поставщика снижения цен, и сравните ее с возможностями маленькой лавочки.
- *Когда они существенно заинтересованы в экономии средств*, поскольку приобретаемый ими товар составляет значительную часть их общих издержек. Например, авиакомпания намного больше озабочена расходами на горючее, чем, скажем, розничный торговец, который имеет всего один грузовик для доставки товаров.
- *Когда они покупают стандартные продукты или товары, в цену которых входит плата за доставку и обслуживание*. Если продукт широко представлен на рынке, то, вероятно, есть много альтернативных поставщиков, что позволяет покупателю, играя на их конкуренции, добиваться оптимальных условий сделок. Например, у покупателя, желающего приобрести четырехдверный седан, гораздо больше шансов сделать выгодную покупку, чем у того, кто подыскивает себе модную спортивную машину.
- *Когда они стоят перед необходимостью нести небольшие издержки переключения*. Замена бумажных полотенец, производимых одной компанией, на такие же полотенца от другого производителя обычно сопряжена с небольшими издержками переключения, а то и вовсе не требует подобных издержек. Напротив, переключение с компьютерной системы, основанной на *Windows*, на *Apple Macintosh* может оказаться весьма дорогим удовольствием с учетом замены оборудования, программного обеспечения и конвертации содержащих данные файлов.
- *Когда они имеют низкие доходы*. Чем ниже доходы покупателей, тем скорее они будут искать поставщиков подешевле. Вероятность того, что богатые покупатели окажутся очень чувствительными к ценам, гораздо меньше.
- *Когда они сами производят приобретаемый продукт*. Так, например, крупные автомобильные компании при определении усло-

вий сделок часто используют в качестве рычага давления на поставщиков то, что они и сами могут производить аналогичный товар. «Не хотите поставлять нам тормоза по цене, на которой мы настаиваем? Ладно, мы станем производить их сами».

- *Когда они крайне озабочены качеством приобретаемого продукта.* Примером могут служить огромные издержки, связанные с продувкой нефтяных скважин. Естественно, покупатели нефтедобывающего оборудования гораздо более озабочены качеством и надежностью устройств, предотвращающих необходимость продувки, нежели стоимостью этих устройств.
- *Когда они обладают полной информацией.* Потребитель, торгующийся о цене нового автомобиля после тщательного изучения дилерских цен и цен на подержанные автомобили, скорее заключит выгодную сделку, нежели тот, кто слепо доверяет продавцу, будто бы предлагающему самые выгодные условия.

Четвертая конкурентная сила — способность поставщиков добиваться повышения цен — аналогична способности покупателей добиваться снижения цен. По мнению М. Портера, поставщики, объединенные в ассоциации, обладают значительным могуществом в следующих случаях.

- Когда в отрасли, в которой действуют поставщики, доминируют несколько компаний, и существует более высокий уровень концентрации производства, чем в отраслях, в которых действуют покупатели. *Вероятность того, что покупатели объединятся с целью снижения цен, повышения качества поставляемых им товаров или достижения более выгодных для себя условий поставок, весьма невелика.*
- Когда поставщикам не надо бороться с продуктами-заменителями, которые продает их отрасль. *Другими словами, у покупателя нет широкого выбора.*
- Когда существенная часть продаж конкретного поставщика не зависит от конкретного покупателя.
- Когда продукция поставщика в каком-то отношении уникальна или же попытки покупателя найти продукт-заменитель связаны с большими издержками и трудностями.
- Когда поставщики создают реальную угрозу «форвардной интеграции». *Группа поставщиков может стать конкурентом покупателю, используя продаваемые им ресурсы и (или) продукты для производства товара, который в настоящее время производит покупатель.*

Пятая конкурентная сила, которую выделил М. Портер — *соперничество между ныне действующими конкурентами*.

Уровень конкуренции в отрасли определяет и борьба между существующими конкурентами. Портер утверждает, что конкуренция ожесточеннее в тех отраслях, где доминируют следующие условия.

1. В отрасли конкурирует много фирм или конкурирующие фирмы примерно равны по величине и (или) объему ресурсов, которыми располагают. *«Если в отрасли высокая концентрация или в ней доминирует одна фирма (немного фирм)... компания-лидер (компании-лидеры) может диктовать условия, устанавливать дисциплину».* Если же в отрасли много фирм-конкурентов и (или) они приблизительно равны по силе, то возрастает вероятность того, что какая-то из конкурирующих фирм пойдет на резкое снижение цен для завоевания преимущества [151].
2. Данная отрасль развивается медленно. Если рост в отрасли замедляется или вообще прекращается, то единственный способ, которым конкуренты могут улучшить результаты своей деятельности, — лишить конкурирующие фирмы возможности работать.
3. У фирм высокие постоянные издержки. *Постоянные издержки — это затраты, связанные с повседневной деятельностью, такие как расходы на выплату жалования менеджерам, выходных и отпускных пособий, на страхование и т. д.* Обычно такие расходы не меняются в зависимости от объемов производства. Если постоянные издержки высоки по сравнению с общей стоимостью выпускаемого продукта, фирмы испытывают значительное давление, побуждающее их производить столько, сколько позволяют их производственные мощности, чтобы снизить издержки на единицу продукции.
5. Фирмы несут большие расходы на хранение продукции. Если расходы на хранение запасов готовой продукции велики, у компаний возникает искушение снизить цены, чтобы товары быстрее уходили.
6. Фирмы вынуждены считаться со сроками, в течение которых необходимо продать продукт. Например, авиакомпаниям никогда не возмещают ущерб от непроданных на рейсы билетов. Поэтому им необходимо продать все билеты, даже со значительной скидкой.
7. Продукт или услугу покупатели воспринимают как товар, имеющийся в изобилии и в разных вариантах, а издержки переключения покупателя с одной разновидности товара на другую или

с одного производителя на другого невелики. *В таких случаях покупатель торгуется, оценивает и требует дополнительных или льготных услуг, а конкуренция обостряется.*

8. Производственные мощности приходится наращивать резкими скачками. В некоторых отраслях, например в производстве хлора, поливинилхлоридов и мочевины, фирмы либо не способны наращивать мощности помалу, либо постепенное наращивание мощностей для них невыгодно с точки зрения затрат. Поэтому такие отрасли подвержены резким колебаниям от периодов избыточности производственных мощностей, когда фирмы могут производить больше, чем нужно рынку, до периодов недостаточности мощностей, когда спрос на продукт начинает превышать предложение, которое обеспечивают фирмы. Недостаточность мощностей побуждает принять решение об их расширении. В силу необходимости мощности наращивают большими объемами, что снова приводит к их избыточности, а это, в свою очередь, ведет к снижению цен и ужесточению конкуренции.
9. У конкурентов разные стратегии, различное происхождение, различные люди и т. д. М. Портер отмечает, что иностранные компании усложняют конкурентную среду, поскольку они в своей деятельности преследуют иные цели и задачи по сравнению с местными, укоренившимися на рынке фирмами. Сказанное справедливо и в отношении сравнительно новых и небольших фирм, руководимых их собственниками. Такие фирмы могут быть более агрессивными и предприимчивыми.
10. Ставки в конкурентной борьбе высоки. Например, конкуренция между провайдерами дальней связи в США была особенно острой в первые несколько лет после дерегулирования отрасли, поскольку конкуренты исходили из ограниченности времени, отпущенного на завоевание клиентов и раздел рынка. Провайдеры были озабочены тем, что клиенты, уже выбравшие поставщика телефонных услуг, не склонны переходить к другому.
11. Серьезные препятствия к уходу из отрасли. Капитуляция и уход из бизнеса могут оказаться для фирмы дорогостоящими с экономической, стратегической и (или) эмоциональной точек зрения. Поэтому фирмы стараются держаться на рынке, даже если им не слишком выгодно продолжать игру. М. Портер приводит следующие примеры подобных препятствий:
 - дорогостоящее и узкоспециализированное оборудование, которое трудно продать или ликвидировать;

- наличие трудового соглашения, нарушение которого обойдется дорого;
- эмоциональная приверженность менеджеров и собственников капитала к данному бизнесу;
- весьма распространенные за рубежом ограничения на приостановку работы и закрытие предприятий.

Под определением **конкурентных позиций** чаще всего подразумевают **анализ стратегических групп**. Он исходит из положения, что понятие о конкуренции предприятий одной отрасли очень упрощено, так как сами границы отрасли очень размыты. Это не позволяет достаточно однозначно определить границы нахождения возможных конкурентов. Да и в рамках данной отрасли могут быть фирмы, которые имеют различные интересы и поэтому конкурируют на различной ресурсной и товарной базе. М. Портер предложил некий промежуточный уровень между фирмой и отраслью, который позволяет провести первичный анализ с точки зрения понимания содержания конкуренции и структуры конкурентов.

Суть анализа стратегических групп заключается в объединении фирм в группы, в которых находились бы фирмы с одинаковыми стратегическими характеристиками и конкурирующие на одной и той же основе (базе). При этом процесс рассматривается в динамике, когда и ресурсная база, и стратегические устремления могут существенно меняться. Это означает, что предприятие может переходить из одной стратегической группы в другую и менять, таким образом, свое конкурентное окружение.

Считается, что для выделения стратегических групп нужно использовать две или три характеристики в качестве факторов классификации. Очевидно, что для каждой отрасли эти характеристики могут существенно меняться. Г. Джонсон и К. Шолес выделяют следующие показатели, которые используются при анализе стратегических групп:

- уровень продуктового разнообразия;
- уровень географического охвата;
- число выделенных рыночных сегментов;
- используемые каналы распределения;
- число торговых марок;
- условия в области маркетинга;
- уровень интегральной интеграции;
- качество товаров и услуг;

- лидерство в области технологии;
- возможности в области НИОКР;
- позиции в области издержек;
- использование производственных мощностей;
- политика в области ценообразования;
- структура собственности;
- размер предприятия.

Г. Гринли в своем абстрактном примере выделяет три стратегические группы, исходя из двух признаков: корпоративный имидж и число производимых продуктов (рис. 2.2).

Стратегия фирм, относящихся к группе А, строится на производстве множества продуктов, способных удовлетворить широкий спектр потребностей населения. При этом фирма строит свои взаимоотношения с потребителем на долгосрочной основе и поэтому огромное внимание уделяет поддержанию высокого корпоративного имиджа и завоеванию доверия покупателей.

Фирмы, относящиеся к группе В, конкурируют на узком сегменте рынка, где продается один либо огромное число товаров. Ограниченное число покупателей и их относительно постоянный состав не требуют от фирмы больших затрат на поддержание и обеспечение высокого корпоративного имиджа, поэтому при формировании стратегии данному аспекту большого внимания не уделяется.

Наконец, конкуренция среди фирм в группе В так же, как и в первом случае, основана на широком ассортименте продукции для различных

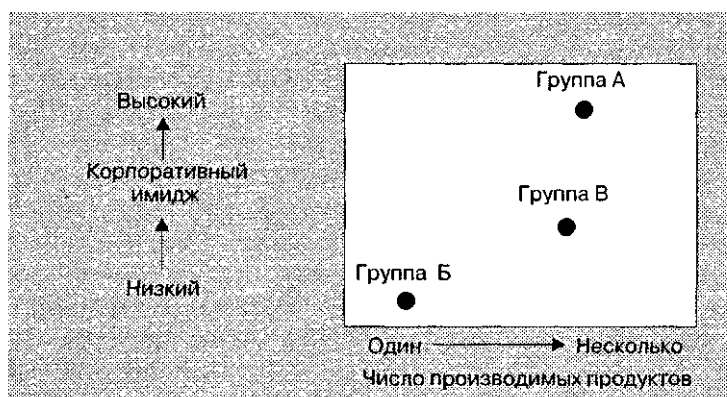


Рис. 2.2. Пример выделения стратегических групп по Г. Гринли

сегментов рынка. Отличие от стратегической группы А выражается в том, что в качестве основного элемента достижения своих целей здесь применяются стандартные тактические приемы маркетинга, а не создание прочного высокого «корпоративного имиджа».

М. Портер сделал несколько важных выводов, исходя из анализа стратегических групп. Во-первых, это касается возможности фирмы перейти из одной стратегической группы в другую, преодолев при этом так называемые барьеры мобильности, включающие в себя такие понятия, как экономия на масштабе производства, продуктовая дифференциация, технология и капитал. Второй вывод касается случая, когда не все фирмы могут быть развиты достаточно четко по стратегическим группам. В этом случае, чаще всего, необходимо поменять признаки классификации. В-третьих, выделение стратегических групп может рассматриваться как основа для прогноза потенциальных изменений в конкурентной среде и, следовательно, в корректировке конкурентных стратегий.

Отметим, что в отечественных условиях хозяйствования, когда конкурентная среда только формируется, анализ стратегических групп как элемент стратегического анализа может рассматриваться скорее в постановочном плане, чем инструмент, применяемый в практической деятельности.

Анализ структуры рынка (позиций на рынке) основан на таком понятии, как доля рынка. Доля рынка — процент продаж товара данного предприятия к общему объему продаж этого товара на рынке за определенный период времени. Предприятие должно следить за величиной и качеством доли. Очевидно, что если размер доли увеличивается, то увеличиваются объем продаж и доходы предприятия, однако антимонопольное законодательство определяет верхнюю величину доли рынка, закрепляемую за одним предприятием. Качество доли существенно для предприятия, когда оно не склонно к широкомасштабному вторжению на рынок и когда основная продукция предприятия «защищена» от конкуренции высоким качеством или ее уникальностью. Другими словами, величина и качество доли не есть взаимоисключающие понятия, и маленькая доля для предприятия может быть такой же привлекательной, как и большая (например, фирма «Ролс-Ройс», специализирующаяся на выпуске дорогих, комфортабельных, престижных автомобилей). Внутри диверсифицированного предприятия чаще всего какой-то продукт имеет высокую долю на рынке, допуская низкую долю для других продуктов.

По западным оценкам, существует прямая зависимость между долей рынка и прибыльностью. В среднем увеличение доли рынка на 10% приводит к увеличению прибыльности на инвестируемый капитал на 5% [166]. Результаты анализа структуры рынка оформляются в виде табл. 2.2.

Таблица 2.2
Анализ структуры рынка

Сегменты рынка	Размер сегмента	Конкурентные позиции			
		фирма А	фирма Б	фирма В	фирма Г
1	40%	Доминирует	Слабый	—	—
2	25%	№ 2	Доминирует	—	Слабые
3	15%	Слабые	—	Слабые	Слабые
4	10%	—	—	Доминирует	—
5 растущий	10%	Никто не доминирует (слабые)			
ИТОГО	100%				

Примечание: Доминирует — осуществляет 60–70% от общего объема продаж, слабые — осуществляют 10–20% от общего объема продаж.

Из данных, приведенных в табл. 2.2, видно, что наиболее сильные позиции на рынке имеет фирма *А*, которая доминирует в самом широком сегменте рынка и занимает вторую позицию во втором по значимости сегменте. Фирма *В* ориентируется на качественную долю рынка, а фирма *Б* в своей стратегической направленности осуществляет переход на качественную долю. Наконец, фирма *Г* вытесняется из всех сегментов рынка (или сознательно производит уход из рынка). Обратим внимание, что в сегменте 3 рынка имеет место свободная конкуренция, а сегмент 5 рынка является новым, поэтому здесь увеличение объема продаж не обязательно должно приводить к росту доли рынка.

Данный анализ достаточно точно показывает конкурентные позиции фирмы на рынке и может служить достаточно объективной характеристикой для выработки стратегических направлений развития. Отметим только две трудности, с которыми могут столкнуться отечественные исследователи при практическом применении данного метода.

Во-первых, сегменты рынка можно выделять по-разному и, естественно, это будет неадекватно определять структуру рынка. В условиях насыщенного рынка промышленно развитых стран сегменты рынка чаще всего за годы анализа определяются достаточно однознач-

но, что служит достоверной базой для сравнительного анализа различными фирмами.

Во-вторых, в настоящее время картина «поставщик—потребитель» существенно размыта наличием огромного количества посреднических фирм и недостоверной статистической базой товародвижения. Все это приводит к тому, что предприятие часто не в состоянии проследить конечных потребителей своей продукции, а в некоторых отраслях (особенно топливно-энергетического комплекса, черной и цветной металлургии) даже определить долю своей продукции, которая потребляется предприятиями национальной экономики. Именно поэтому результаты, полученные в ходе анализа структуры национального рынка, должны корректироваться на сальдо «экспорт-импорт».

2.3. Анализ ресурсного потенциала предприятия

Анализ ресурсного потенциала (внутренних возможностей) предприятия является вторым ключевым этапом стратегического анализа. Исследуя факторы производства как в совокупности, так и изолированно, определяется возможность предприятия к эффективному функционированию, т. е. дается ответ на ключевой вопрос развития: можно ли предприятию наращивать объемы выпуска в будущем, или оно недалеко от периода возникновения трудностей функционирования и необходимо принимать меры по его стабилизации и выживанию?

Современные западные методики оценки внутренних возможностей предприятия базируются на системе ценностей (цепочка ценностей М. Портера).

В своей книге «Конкурентные преимущества» М. Портер установил, что на каждом этапе хозяйственной деятельности создаются свои ценности, которые признаются и оплачиваются потребителями.

М. Портер обосновал принципы создания конкурентных преимуществ предприятия. Они формируются путем создания на каждом этапе своих ценностей. По сути, речь идет о сравнительном анализе потребительских свойств продукта, создаваемых на разных этапах его разработки, производства, маркетинга, сбыта, в соизмерении с затратами на достижение этих ценностей.

Прежде всего выделяются пять основных этапов хозяйственной деятельности, создающие главные ценности (М. Портер иногда проводит аналогию с созданием стоимости) товара:

- 1) материально-техническое обеспечение (логистика);
- 2) изготовление продукции;

- 3) складирование, доставка и распределение продукции;
- 4) маркетинг (включая продажу);
- 5) обслуживание товара у потребителя.

Другая часть составляющих включает в себя общие вспомогательные виды деятельности:

- 1) управленческую структуру;
- 2) управление персоналом;
- 3) технологическое обеспечение производства;
- 4) обеспечение материалами внутри предприятия.

Основные и вспомогательные виды деятельности объединены в единую систему (рис. 2.3), которая стремится к повышению потребительской стоимости товара и одновременно к снижению собственных затрат за счет лучшей организации всех процессов и внутренней деятельности на предприятии.

По утверждению М. Портера, указанные виды деятельности являются всего лишь звеньями стандартной цепочки создания ценностей. Каждую стандартную (или типовую) категорию можно и должно расчленить на уникальные, свойственные только данной конкретной компании действия. Например, маркетинг и продажи, составляющие вид первичной деятельности, подразделяются на управление маркетингом, рекламирование, управление продавцами, деятельность отдела продаж, подготовку технической литературы и продвижение товара на рынке. В свою очередь, эти отдельно взятые действия можно разделить на еще более частные действия. Цель такого расчленения (или, как говорит М. Портер, «дисагрегации») состоит в том, чтобы оказать помощь компаниям в выборе одной из трех типовых страте-

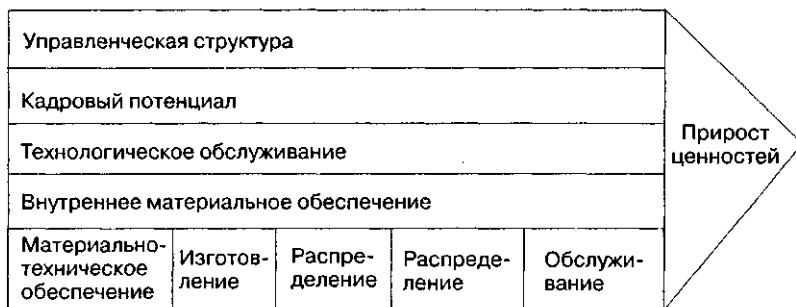


Рис. 2.3. Цепочка ценностей по М. Портеру [133]

гий [173]. Для этого нужно выделить те зоны потенциальных преимуществ в конкуренции, которые может обрести фирма, противодействуя пяти конкурентным силам, уникальным для каждой отрасли и конкретной фирмы. Так, «... в зависимости от отрасли каждая из категорий может оказаться жизненно необходимой для обретения преимуществ в конкуренции. Для дистрибьютора представляет исключительную важность материально-техническое обеспечение производства и сбыта... Для банка, участвующего в кредитовании компаний, ключевое значение имеет маркетинг и сбыт, т. е. эффективная работа служащих, определяющих... способ предоставления кредитов и условия их предоставления. . . В шоколадной промышленности закупка бобов какао, а на электростанциях... закупка топлива являются самыми важными детерминантами уровня издержек и соответствующей стратегии. .. В сталелитейной промышленности производственные технологии — единственный самый важный фактор, обеспечивающий преимущества в конкурентной борьбе» [23].

В соответствии с предложенной методологической базой исследования анализ потенциала предприятия предлагается проводить по следующей схеме.

1. Оценка ресурсов и эффективности предприятия.
2. Финансовый анализ деятельности предприятия.
3. Сравнительный анализ.
4. Организация процедуры оценки ресурсного потенциала предприятия.

При оценке ресурсов предприятия по каждому из основных и вспомогательных видов деятельности определяются используемые ресурсы, которые группируются следующим образом:

- **физические ресурсы;** при этом важными являются их качественные характеристики, например оценивается не просто число станков, а возраст, мощность, степень изношенности, цикличность работы, взаимозаменяемость и т. д.;
- **человеческие ресурсы;** учитывается квалификация, стаж работы, половозрастная структура занятых, скорость передвижения по «служебной лестнице» и т. д.;
- **финансовые ресурсы;**
- **нематериальные активы** («управленческая культура», организационные возможности, репутация в деловом мире, контроль над сбытовой сетью, патенты, лицензии, «ноу-хау» и т. д.).

При оценке использования ресурсов предприятия исходят из того, что стратегический потенциал первичного хозяйственного звена есть не просто набор перечисленных ресурсов, а их система, в которой эти ресурсы взаимодействуют друг с другом, иными словами, происходит их использование.

Использование ресурсов наиболее целесообразно характеризовать при помощи таких понятий, как **продуктивность** и **эффективность**. Продуктивность обеспечивает деятельность каждого ресурса конкретным показателем, а эффективность представляет его ценность с точки зрения гармоничного, системного использования.

Возможный вариант оценки использования ресурсов предприятия с учетом характеристик продуктивности включает:

Финансовый анализ деятельности предприятия — это определение финансовых возможностей по созданию основных фондов, повышение прибыльности, проведение политики приобретения и ликвидации убыточных производств, участие в рынке ценных бумаг и т. д. При этом он представляет собой расчет некоторых коэффициентов и их исследование с точки зрения поставленных целей.

Сравнительный анализ ресурсного потенциала предприятия, который может проводиться в нескольких разрезах. Остановимся на основных из них.

- Во-первых, это *исторический анализ предприятия*. В этом случае анализу подвергаются все основные и вспомогательные виды деятельности, ресурсы, их обеспечивающие, а также их сочетание. Особое внимание уделяется изучению причин, приведших к бурному росту предприятия или, напротив, резкому спаду эффективности его деятельности. Исторический опыт позволяет более точно выявить сложившийся имидж предприятия в «деловом мире», а также стиль его поведения, принятый в сферах управления и производства. Наиболее часто применяемыми методами здесь могут служить тренды, диаграммы, аналитические записки и т. д.
- Во-вторых, это *сравнение с отраслевыми нормативами*. Несмотря на то что отраслевое выделение в условиях рыночной экономики не происходит столь явно, как в административно-командной экономике, сравнение данного предприятия с аналогичными организациями как в данной стране, так и функционирующих в рамках мирового хозяйства позволяет получить дополнительную информацию для принятия стратегических решений. Чаще всего рассматриваются такие элементы рыночной инфраструктуры, как нормативы собственных оборотных средств, инвестицион-

ных усилий (капиталовложений), норма прибыли, выработка на одного работающего и др. При этом важно не забывать о возможных негативных моментах, которые могут возникнуть. Если отрасль в рамках национальной экономики функционирует недостаточно эффективно (что, например, характерно для нынешней ситуации в нашей стране), то это может вызвать ненужный оптимизм у высшего руководства предприятия и, следовательно, привести к понижению конкурентоспособности продукции предприятия на рынке.

Организация процедуры оценки ресурсного потенциала предприятия должна быть рассмотрена как система. С одной стороны, она должна быть комплексной, т. е. обеспечивать полный сбор и обработку информации по всем выделенным ресурсам и их сочетаниям, с другой стороны, в целях экономии затрат лучше всего сочетать данную функцию с функциями системы контроля.

Теоретическая схема системы контроля представлена на рис. 2.4.

При этом обычно все характеристики измеряются по пяти параметрам: количество, качество, время, затраты и направление действия.

С точки зрения оценки ресурсного потенциала предприятия, система контроля включает в себя следующие компоненты:

- контроль персонала (соответствие занимаемой должности по квалификации и психологическим факторам, внутренний микроклимат, соотношение отделов (эффективность организационной структуры управления), квалификационная и половозрастная структура работников и т. д.;
- контроль затрат (издержек производства), который хорошо разработан как в методическом, так и практическом плане на зарубежных и отечественных предприятиях, при этом жестко контролируются непроизводственные затраты;

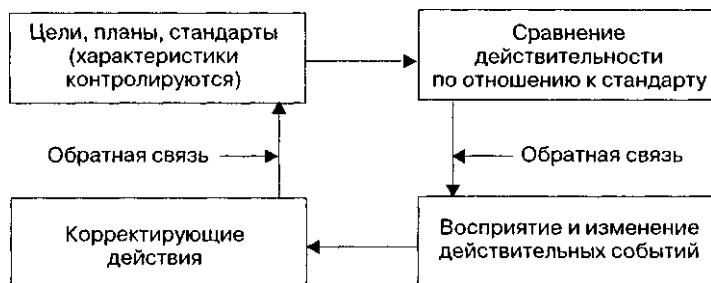


Рис. 2.4. Теоретическая схема системы контроля

- контроль качества, в процессе которого особое внимание уделяется входному контролю сырья, полуфабрикатов и комплектующих изделий;
- контроль результативности маркетинга (оценка эффективности условий в области изучения рынка, разработки и продвижения товара до потребителя). Конкретные действия в этом направлении очень затруднены, так как маркетинг чаще всего является системным результатом очень многих функционально разделенных видов деятельности;
- контроль производства и запасов (производится по видам ресурсов в соответствии с выделенными основными и вспомогательными видами деятельности). При этом важным становится не просто количественная констатация факта, но, прежде всего, оценка и выявление причин, приводящих к потерям и, следовательно, к снижению эффективности функционирования предприятия;
- контроль нематериальных активов (включает обычно имидж в «деловом мире», коммерческую тайну, поддержание «культуры организации, командного духа»). Следует подчеркнуть, что практически очень сложно формализовать данный процесс, поэтому при создании данного элемента системы контроля могут возникнуть большие сложности.

Такова принципиальная схема стратегического анализа, основанная на цепочке ценностей М. Портера и широко применяемая западными менеджерами и учеными. Рассмотрим более подробно процедуру стратегического анализа ресурсного потенциала промышленного предприятия, полностью адаптированную к современным отечественным условиям хозяйствования и апробированную в течение ряда лет на конкретных российских предприятиях.

В настоящее время существуют два общепринятых подхода к анализу ресурсного потенциала предприятия. Первый основан на так называемой цепочке ценностей М. Портера и включает в себя оценку собственной ресурсной и эффективности их использования, финансовый анализ и сравнительный анализ. Второй подход представляет собой традиционный анализ хозяйственной деятельности, часто выражающийся в простом финансовом анализе. Ни первый, ни второй подходы не могут быть признаны эффективными в современных условиях хозяйствования, поскольку, с одной стороны, ориентированы на другие методологические принципы и информационную базу, а с другой — больше отвечают целям тактического, а не стратегическо-

го управления. Авторами предложена и апробирована на практике процедура оценки ресурсного потенциала предприятия, которая во многом использует приемы и принципы вышеперечисленных подходов.

2.4. Методические подходы к анализу ресурсного потенциала российских предприятий

Нам представляется, что анализ ресурсного потенциала российских предприятий может включать следующие основные аспекты.

1. Анализ производственно-хозяйственной деятельности и эффективности использования ресурсов.
2. Анализ имущественного комплекса предприятия.
3. Финансовый анализ.

В рамках стратегического анализа предприятия анализ производственно-хозяйственной деятельности необходим для определения эффективности использования ресурсов предприятия, его прибыльности и прогнозирования ресурсных возможностей. Анализ производственно-хозяйственной деятельности выполняется в следующей последовательности:

- анализ основных технико-экономических показателей;
- анализ производственной программы и ее рентабельности;
- анализ расходов;
- анализ финансовых результатов.

Состав показателей, по которым выполняется анализ **основных технико-экономических показателей**, может варьироваться в зависимости от социальной приоритетности данного предприятия в регионе и принятой системы организации его финансово-хозяйственной деятельности. Поскольку наиболее значимые показатели инвариантны по отношению к отрасли или другим предприятиям региона, постольку их можно идентифицировать и оценить через соотношение между темпами их изменения. Целесообразно отслеживать общие тенденции развития предприятия, соответствие темпов изменения показателей развития предприятия средним темпам изменения аналогичных показателей в среднем по отрасли, региону или среди предприятий конкретной зоны стратегического хозяйствования.

Определение темпов изменения показателей позволяет оценить текущее состояние предприятия и его развитие за отчетный период. При анализе необходимо учитывать влияние инфляции, которая мо-

жет существенно исказить динамику основных показателей. Устранение влияния инфляции может осуществляться с использованием различных методик, основанных на применении индекса цен. Заметим, что для сравнения динамики развития одного предприятия с динамикой развития других необходимо применять не абсолютные значения основных показателей, а темповые их изменения. Чем выше темпы роста, тем динамичнее развивается предприятие, тем привлекательнее оно для инвесторов. При выполнении анализа технико-экономических показателей следует выделять ряд аспектов.

Динамика объема производства продукции в натуральном выражении показывает изменение структуры производства по видам деятельности. Ее анализ может осуществляться посредством сравнения индексов изменений, выраженных в процентах. Последние рассчитываются делением выпуска продукции текущего периода по номенклатуре на значение аналогичного показателя предшествующего периода. Изменение структуры выпуска должно следовать из необходимости рациональной загрузки оборудования и повышения доходности производства в целом. Допускается неэффективное изменение структуры выпуска или объемов производства, если это вызвано стратегическими целями. Например, уменьшение выпуска в связи с переходом на диверсифицированную продукцию, завоеванием рынка по определенной номенклатуре выпускаемой продукции и т. д.

Объем товарной продукции в действующих ценах зависит от динамики изменения выпуска в натуральном измерении и от уровня цен. При достаточно высоком уровне инфляции для приведения данного показателя к сопоставимому виду применяется показатель выпуска товарной продукции в сопоставимых ценах определенного года. На объем товарной продукции в действующих ценах влияют следующие факторы:

- структура ассортимента выпускаемой продукции. Если предприятие увеличило объем производства продукции с более низкими ценами, то при увеличении объемов в натуральном исчислении объем товарной продукции будет расти более медленными темпами и наоборот;
- уровень цен на выпускаемую продукцию. При неизменных объемах производства товарная продукция вырастет за счет роста цен, вызванного инфляцией.

В процессе анализа выпуска товарной продукции обязательным является сравнение темпов изменения товарной продукции с темпами изменений аналогичных предприятий отрасли или региона.

Анализ объема реализации наиболее достоверно определяет эффективность работы предприятия. Рост объема реализации является основным показателем планирования увеличения конкурентного преимущества предприятия. Взаимосвязь увеличения объема реализации и прибыльности предприятия может быть положительной и отрицательной. Ради увеличения темпов роста продукции предприятия могут жертвовать размером прибыли, однако в большинстве случаев именно прибыль подталкивает предприятие к желанию наращивать объемы. Наращивание темпов роста объемов реализации в большинстве случаев является положительной тенденцией при условии сохранения на том же уровне или росте показателя рентабельности.

На размер объема реализации влияют:

- объем выпуска товарной продукции;
- наличие остатков продукции на складе готовой продукции;
- состояние расчетов с дебиторами и кредиторами (в частности, размер отгруженной и неоплаченной продукции и размер полученных и не освоенных авансов);
- уровень цен.

Динамика себестоимости реализованной продукции показывает на снижение или увеличение возможностей предприятия по повышению доходности. Анализ изменений расходов проводится с целью выявления возможностей повышения эффективности использования материальных, трудовых и финансовых ресурсов предприятия в процессе подготовки производства, процесса производства, обращения и реализации продукции. Наилучшим образом динамика расходов может быть проанализирована на основе метода сравнения показателей снижения расходов на производство продукции по отношению к изменению объемов ее производства. Следует обратить внимание на тот факт, что зависимость между объемом производства и затратами имеет нелинейный характер. Взаимосвязь показателей себестоимости, объема продаж и прибыли по отдельным видам продукции позволяет уточнять данные маркетингового анализа: продавать ли небольшое количество продукции, но по более высокой цене, с ориентацией на состоятельного покупателя с индивидуальными запросами, или продавать много продукции, ориентированной на массового покупателя по относительно низкой цене. Второй путь решения проблемы снижения расходов и себестоимости продукции требует дополнительного анализа расходов.

Динамика изменений балансовой прибыли предприятия характеризует эффективность бизнеса. Максимизация прибыли являет-

ся одной из основных стратегических целей большинства предприятий. При исследовании вопроса о связи между прибылью и рыночной структурой необходимо учитывать следующие факторы:

- производственные издержки, связанные с применяемыми технологиями в отрасли;
- взаимоотношения между продавцами и потенциальными конкурентами при однородном дифференцированном продукте.

Анализ производственной программы предприятия

Анализ производственной программы выполняется по всем видам деятельности и в разрезе ассортимента основной номенклатуры производства. Детализация данного анализа зависит от поставленных задач, но в общем виде может предусматривать:

- анализ структуры видов деятельности предприятия;
- анализ структуры доходности по видам деятельности;
- анализ структуры затрат по различным видам деятельности предприятия.

Анализ номенклатуры выпускаемой продукции проводится на основе изменения структуры по видам деятельности и по видам продукции в разрезе основной деятельности. Данный анализ позволяет определить тенденции изменений ассортимента продукции с учетом рентабельности каждого из этих видов.

Для анализа доходности предприятия в целом важно исследовать рентабельность каждого из направлений его деятельности. При этом более детально необходимо исследовать виды деятельности, имеющие тенденцию к снижению доходности. По нерентабельным видам деятельности необходимо анализировать причины снижения рентабельности и на этой основе разрабатывать мероприятия, повышающие доходность этих видов деятельности.

Анализ себестоимости производства позволяет определить основные элементы затрат и сравнить их как с предшествующим периодом и плановыми показателями, так и с нормативными значениями или данными других предприятий.

При оценке финансовой устойчивости предприятия важным критерием является величина условно-постоянных расходов. Эти затраты подразделяются на два вида: материальные (амортизация или арендная плата, часть расходов на содержание оборудования и аппарата управления и т. д.) и финансовые (проценты к уплате по креди-

там и займам). Чем выше объем условно-постоянных затрат, тем выше риск инвестирования в данное предприятие, поскольку эти затраты должны покрываться вне зависимости от интенсивности генерирования текущих доходов. На привлекательность предприятия для инвесторов особенно негативно влияют значительные условно-постоянные расходы. Особенно это наблюдается при отсутствии реальных возможностей для увеличения объемов производства и в связи с ограничениями по сбыту продукции. Размер условно-постоянных расходов влияет на зависимость изменений затрат от объема выпуска продукции. Степень зависимости затрат производства от объемов производства оценивается коэффициентом реагирования затрат (изменение затрат, деленное на изменение объемов производства). Причем для постоянных расходов коэффициент реагирования равен нулю. В зависимости от значения коэффициента реагирования затраты подразделяют на:

- постоянные, $K = 0$;
- дегрессивные, K меньше 1, но больше 0;
- пропорциональные, $K = 1$;
- прогрессивные, K больше 1.

Для обеспечения снижения себестоимости необходимо, чтобы темпы снижения дегрессивных расходов превышали темпы роста прогрессивных и пропорциональных расходов.

Особо выделим, что высокая доля условно-постоянных расходов в общей сумме затрат характеризуется как высокий уровень операционного леввериджа и свидетельствует о высоком уровне производственного риска. **Левверидж** — это показатель, характеризующий зависимость между условно-постоянными затратами и некоторой прибылью. Иными словами, **операционный левверидж** (производственный рычаг) — это потенциальная возможность влиять на прибыль путем изменения структуры себестоимости и объема выпуска продукции. Суть операционного риска заключается в том, что постоянные расходы должны обязательно покрываться доходами вне зависимости от объемов производства. Для предприятий с высоким уровнем операционного леввериджа даже незначительное колебание объемов производства может привести к существенному изменению валовой прибыли. Операционный левверидж определяется:

- долей материальных условно-постоянных расходов к общей сумме затрат или, что равносильно, соотношением условно-постоянных и переменных затрат;

- отношением темпов изменения прибыли до вычета процентов и налогов к темпу изменения объема реализации в натуральных единицах;
- отношением чистой прибыли к материальным условно-постоянным расходам.

Причем при анализе важны не сами значения операционного левериджа, а определение взаимосвязей между темпами изменений используемых показателей.

Анализ финансовых результатов деятельности предприятия может проводиться по следующим основным направлениям:

- анализ и оценка динамики изменения прибыли и основных факторов, обуславливающих эти изменения;
- изучение состава портфеля ценных бумаг и оценка их ликвидности, а также определение эффективности отвлечения средств на эти вложения;
- определение тенденций изменения объемов основных фондов, которые оцениваются в зависимости от изменения объемов производства и характера использования производственных мощностей;
- исследование тенденций изменения объемов оборотных средств предприятия;
- исследование производственных запасов предприятия;
- анализ изменения дебиторской задолженности предприятия.

Любая коммерческая деятельность в большинстве случаев имеет своей целью максимальное получение прибыли. Поэтому анализ формирования финансовых результатов является одним из наиважнейших факторов, поскольку прибыль формирует прирост собственного капитала предприятия.

Управление прибылью означает обеспечение максимального результата в текущем периоде или нормативного критерия в длительной перспективе, обеспечение контролируемого соотношения между уровнем прибыли и уровнем риска.

Анализ формирования прибыли по источникам доходов показывает изменения направлений доходности и требует дополнительного анализа при существенных отклонениях от ранее сформировавшихся показателей.

На значение показателя прибыли влияет:

- объем реализации продукции, работ и услуг;
- себестоимость выпускаемой продукции, выполненных работ и услуг;

- операционный леверидж;
- финансовый леверидж;
- эффективность использования ресурсного потенциала.

Финансовый леверидж характеризует влияние на прибыль величины и структуры долгосрочных пассивов. Эффект финансового левериджа заключается в том, что обязательные платежи по обслуживанию заемного капитала в случае недостаточности прибыли могут привести к необходимости ликвидации части активов. Высокая доля заемного капитала характеризует высокий уровень финансового риска и свидетельствует о высокой степени финансовой зависимости предприятия. Финансовый леверидж можно рассчитать как:

- соотношение заемного и собственного капитала;
- отношение темпа изменения чистой прибыли к темпу изменения валовой прибыли.

Взаимосвязь операционного, финансового левериджа и прибыли наглядно демонстрируется на графике безубыточности (метод «мертвой точки»).

Метод мертвой точки (критического объема продаж) позволяет в каждой конкретной ситуации рассчитать объем выпуска, обеспечивающий безубыточную деятельность предприятия.

Критический объем рассчитывается как частное от деления условно-постоянных производственных расходов на удельный маржинальный доход.

Маржинальный доход — это сумма постоянных расходов и прибыли. Он рассчитывается как разность между выручкой от реализации и переменными расходами.

Оценка эффекта операционного левериджа измеряется как частное от деления произведения удельного маржинального дохода и критического объема продаж на объем валовой прибыли.

Анализ имущественного комплекса

Необходимо исследовать при выполнении анализа имущественного комплекса предприятия динамику изменений и эффективность использования:

- основных фондов;
- материальных ресурсов;
- трудовых ресурсов;
- финансовых ресурсов.

Рассмотрим последовательно каждый из названных выше аспектов анализа.

Анализ основных средств выполняется для определения:

- структуры основных фондов;
- возможностей предприятия по увеличению объемов производства;
- эффективности использования основных фондов;
- мероприятий по консервации, реализации или реструктуризации отдельных объектов;
- показателей выбытия и обновления основных фондов.

Задачей анализа использования **производственных мощностей** предприятия является:

- изучение структуры и динамики основных фондов, технического состояния и темпов обновления активной их части;
- исследование хода технического перевооружения и реконструкции предприятия;
- определение показателей использования производственных мощностей и основных производственных фондов;
- определение факторов, влияющих на эффективность использования производственных мощностей.

Схема анализа **производственных мощностей** может значительно варьироваться в зависимости от уровня информации, предоставляемой для выполнения анализа. Первоначально определяется коэффициент использования производственных мощностей по номенклатуре выпускаемой продукции и выясняются тенденции по уровню загрузки основных производственных мощностей, а также возможности предприятия по увеличению объемов производства в разрезе номенклатуры продукции при наличии платежеспособного рынка сбыта.

Необходимо проследить динамику стоимости фондов, выведенных из эксплуатации, и выработать предложения по их эффективному использованию. Динамика изменения структуры позволяет сделать выводы о целесообразности выполненных мероприятий по обновлению основных фондов и определить тенденции изменения производственных мощностей предприятия. При этом необходимо сопоставить темпы обновления активной и пассивной частей основных фондов. Для характеристики состояния основных фондов и динамики изменения определяют:

- **коэффициент износа**, который равен сумме износа, деленной на первоначальную стоимость;
- **коэффициент выбытия**, определяемый как соотношение между стоимостью выбывших фондов и стоимостью фондов на конец анализируемого периода;
- **коэффициент обновления**, определяемый как соотношение между стоимостью поступивших фондов и стоимостью фондов на начало анализируемого периода;
- **коэффициент годности основных фондов**, определяемый как соотношение между остаточной стоимостью фондов и первоначальной стоимостью.

Коэффициенты износа и годности дают условную оценку возрастного состава и технического состояния основных фондов, так как сумма начисленного износа не отражает фактической изношенности основных фондов.

Учитывая специфику развития отечественных предприятий, подчеркнем, что в анализе основных фондов важное место занимает анализ эффективности затрат по содержанию и эксплуатации основных фондов. В этой связи необходимо исследовать динамику и темпы изменения расходов на эксплуатацию и содержание основных фондов, сравнить их с темпами роста объемов производства и себестоимости. Важным в данном анализе является определение эффективности эксплуатации устаревшего оборудования и целесообразности его замены.

Об эффективности использования предприятия основных фондов можно судить и по таким показателям, как динамика фондоотдачи или фондоемкости. **Фондоотдача** определяется как отношение величины объема реализации (в некоторых случаях — размера прибыли) к среднегодовой стоимости основных производственных фондов. При анализе фондоотдачи следует обращать внимание на разный уровень влияния инфляции на показатели объема реализации продукции и среднегодовой стоимости основных фондов. Для получения достоверных данных фондоотдачи необходимо данные по этим показателям приводить в сопоставимый вид. Обобщающими показателями, характеризующими уровень обеспечения предприятия основными производственными фондами (ОПФ), являются фондовооруженность труда и техническая вооруженность труда. Фондовооруженность труда рассчитывается делением среднегодовой стоимости ОПФ к среднесписочной численности ППП. Техническая вооруженность труда рассчитывается делением среднегодовой стоимости производственно-

го оборудования к среднесписочному числу рабочих в наибольшую смену. Темпы роста этих показателей сравниваются с темпами роста производительности труда.

Анализ материальных ресурсов связан с оценкой эффективности их использования и определяется уровнем:

- оборачиваемости производственных запасов;
- обеспеченности запасами потребностей производства;
- эффективности использования запасов по сравнению с удельными нормами и выявления сверхнормативных и ненужных запасов;
- удельного расхода материалов на единицу выпускаемой продукции;
- темпов прироста материальных расходов к темпам прироста производства.

Рациональное использование материалов в производстве — одно из важнейших условий роста объемов производства и снижения себестоимости выпускаемой продукции. Эффективность использования материальных ресурсов определяется рядом показателей, основными из которых являются: динамика материальных запасов; изменение удельных норм расхода; отношение темпов роста материальных затрат к темпам роста объемов производства; оборачиваемость материальных ресурсов.

По данным изменения материальных запасов в разрезе их структуры анализируем характер изменения состояния материалов. Следует обращать внимание на стоимостную оценку всех видов материальных ресурсов и при длительном периоде оборота учитывать (по необходимости) влияние инфляции.

Необходимым условием повышения конкурентоспособности и, тем самым, привлекательности для инвесторов является снижение материалоемкости продукции. Из анализа удельных норм расхода можно сделать выводы о конкурентоспособности продукции, определить величину материальных запасов, а также рассчитать размер сверхнормативных остатков. Снижение норм расхода ресурсов — одно из обязательных требований, которые следует предъявлять к руководителям предприятий.

По данным анализа оборачиваемости материальных запасов определяется период оборачиваемости для расчета потребности предприятия в оборотных средствах, необходимых для приобретения материальных ресурсов. Динамика периода оборота (особенно в сравнении с другими предприятиями) характеризует степень организации производственного процесса.

Заметим, что оборачиваемость запасов является одним из наиболее существенных критериев, влияющих на оборачиваемость активов в целом. Повышение оборачиваемости активов обеспечит увеличение массы прибыли предприятия без дополнительных ресурсов. Рентабельность активов предприятия зависит от рентабельности производства и оборачиваемости активов.

Кроме того нельзя не отметить, что рентабельность активов зависит от уровня управления:

- материальными ресурсами через коэффициенты использования материалов и показатели оборачиваемости ресурсов;
- дебиторской задолженностью через показатель оборачиваемости дебиторской задолженности, а также контроля сомнительных долгов;
- производительностью труда;
- коэффициентом использования производственных мощностей.

Здесь уместно отметить, что на оборачиваемость активов существенное влияние оказывают факторы внешней деловой окружающей среды, такие как развитие хозяйственного механизма; состояние банковско-финансовой сферы в стране; уровень инфляции; колебания курсов иностранных валют и валютное законодательство и т. д.

На оборачиваемость активов влияет оборачиваемость всех элементов оборотных средств. Период времени, в течение которого происходит трансформация денег в материалы и комплектующие средства, а затем в готовую продукцию и через ее реализацию снова в деньги, называется периодом оборачиваемости. Длительность периода оборачиваемости пропорционально связана с потребностью в денежных средствах под обеспечение бесперебойной работы предприятия и характеризует эффективность организации денежного обращения.

При контроле за деятельностью предприятия необходимо определить размер денежных средств, необходимых для организации заданного объема производства. Существенным в данном анализе является расчет потребности в финансировании оборотных средств. Потребность в денежных средствах определяется умножением однодневной потребности для финансирования обеспечения запасов материалов и энергоресурсов, потребностей в обслуживании оборудования и управления на период оборота денежных средств (в днях). Период оборота денежных средств определяется как разница между периодом оборота кредиторской задолженности и суммой периодов оборота дебиторской задолженности и запасов. Для предприятия очень важно установить

границы периода оборота денежных средств, поскольку удлинение оборота требует дополнительного привлечения финансовых средств, а при высокой ставке рефинансирования привлечение внешних финансовых источников достаточно неэффективно.

Анализ трудовых ресурсов проводится по следующим направлениям:

- квалификационного состава;
- возрастного состава;
- производительности труда в денежном и натуральном выражении;
- изменений структуры персонала;
- текучести персонала.

Необходимо отметить, что **трудовые ресурсы** являются одним из наиболее существенных факторов производственного процесса, влияющих на все сферы деятельности предприятия и не поддающиеся конкретному количественному анализу в стоимостном виде. Анализ динамики изменения численности по категориям и по возрасту дает оценку сложившихся тенденций и позволяет определить степень влияния этих изменений на обеспеченность кадрами, что имеет значение для будущих инвесторов.

Показатели текучести кадров оценивают эффективность работы предприятия по формированию своего трудового ресурса. Значительные размеры текучести кадров свидетельствуют об неэффективном управлении трудовыми ресурсами. Высокая текучесть требует дополнительных средств на обучение и приобретение необходимого уровня квалификации. Тем не менее, увеличение работающих должно быть обоснованно с позиции существенного увеличения объема трудоемких видов деятельности предприятия.

Важным в анализе эффективности использования кадров является показатель производительности труда. Уровень производительности труда рассчитывается как количество реализованной продукции на одного работающего или как количество продукции, выпущенной в единицу времени. В процессе анализа необходимо провести сравнение темпов роста производительности труда и объемов производства, темпов прироста производительности труда и средней заработной платы. Если темп прироста производительности труда опережает темп прироста среднемесячной заработной платы, то это приводит к повышению рентабельности производства в целом и снижению удельных накладных платежей.

Изменение указанных показателей должно постоянно контролироваться, а при их ухудшении (особенно снижении производительности труда или ее низком уровне по сравнению с сопоставимыми предприятиями) необходимы управленческие воздействия.

Причины увеличения текучести кадров и/или снижения производительности труда должны быть изучены особо.

Анализ финансовых ресурсов целесообразно начинать с анализа движения финансовых потоков в разрезе трех сфер деятельности предприятия: производственной, инвестиционной и финансовой. Эти финансовые потоки выступают в роли финансовых ресурсов, связанных с поступлением и расходованием собственных и заемных финансовых источников. Анализ изменения движения денежных средств позволяет контролировать приток и расход денежных средств по направлениям деятельности.

Анализ движения финансовых ресурсов рассматривается в привязке только к движению денежных средств, а неденежная форма финансовых ресурсов здесь не учитывается.

Для эффективного управления финансовыми ресурсами целесообразно проводить сравнение полученных доходов с образующимися за этот же период расходами.

При анализе доходов и расходов исследуется так же структура финансовых ресурсов и приоритетность управленческих решений по направлениям финансирования.

Анализ финансового состояния предприятия

Анализ финансового состояния предприятия на отчетный период позволяет определить его финансовую устойчивость, платежеспособность, финансовые возможности по реализации разработанных стратегий. Он включает анализы:

- источников средств и их размещения;
- дебиторской задолженности;
- кредиторской задолженности;
- финансовых коэффициентов.

Анализ источников финансовых средств предприятия и их размещения по своей сути является одновременно горизонтальным и вертикальным анализом бухгалтерского баланса.

Бухгалтерский баланс является отражением финансового состояния предприятия на определенный момент времени. На основании данных баланса формируется таблица источников средств и их разме-

щения. По данным таблицы можно сделать выводы об изменении источников средств, которыми обладает предприятие, оценить целесообразность такого рода изменений, а также направления использования привлеченных средств. Выводы основываются на оценке характера изменений в активе баланса. При этом анализ структурных изменений в статьях баланса для исключения влияния инфляции на полученный результат осуществляется в сопоставимой оценке. Учет последствий инфляции является отдельным элементом оценки. Анализ каждого изменения должен позволить оценить эффективность этих изменений. При сопоставлении изменения запасов, незавершенного производства и готовой продукции следует сравнить с нормативными значениями под потребности фактического объема производства с учетом намечаемых тенденций его роста.

Анализируя дебиторскую задолженность, необходимо обратить внимание на динамику изменения задолженности по срокам использования средств, а также на изменения, происходящие в составе крупных дебиторов. Необходимым условием является проверка достоверности долгов и определение сомнительных долгов. Данный анализ позволит определять характер основных изменений, произошедших в структуре источников средств, а также степень их влияния на состав активов предприятия. Для более детального анализа необходимо последовательно изучить изменения структуры по всем статьям баланса, учитывая объемные показатели производственно-хозяйственной деятельности. Анализ динамики этих показателей позволит понять тенденции изменения финансового положения предприятия (ухудшение, улучшение или остается неизменным).

Анализ структуры баланса целесообразно выполнять в разрезе источников финансовых средств предприятия, отраженных в пассиве баланса, и их размещения в активе баланса. Для выяснения причин изменения в структуре активов необходимо обращать внимание на следующие обстоятельства:

- при анализе основных средств во внеоборотных активах увеличение нематериальных активов косвенно характеризует выбранную предприятием политику как инновационную (имеют место вложения в патенты, лицензии). Однако при существенном увеличении нематериальных активов требуется провести оценку экономической эффективности такого вложения;
- увеличение долгосрочных финансовых вложений следует рассматривать как инвестиционную направленность вложений лишь при

формировании рационального (доходного) портфеля инвестиционных ценных бумаг.

При анализе структуры источников финансовых средств необходимо обратить внимание на изменения в структуре финансирования. Шкала оценки финансово-экономического состояния предприятия может быть представлена в самом укрупненном виде тремя позициями:

- чистое кредитование;
- равновесие;
- чистое заимствование.

Чистое кредитование выражается в превышении финансовых активов над заемным капиталом, а чистое заимствование выражается в недостатке финансовых активов для покрытия обязательств. Равновесие показывает равенство финансовых активов и заемного капитала. Все три позиции вычисляются по формуле разности между собственным капиталом и нефинансовыми активами. Устойчивым является положение, начиная от состояния равновесия. Оно усиливается по мере увеличения абсолютной величины отклонения в сторону превышения собственного капитала над нефинансовыми активами.

Существенным в анализе источников финансирования является исследование кредиторской задолженности. Значительное увеличение задолженности по полученным авансам может происходить вследствие увеличения объемов кредитования, а также увеличения периода оборота кредиторской задолженности или инфляции. Важным является анализ кредиторской задолженности по его влиянию на рынок сбыта.

Изменение заемных средств всегда требует дополнительного анализа по возможностям предприятия рассчитываться по своим обязательствам и по степени устойчивости.

Выполняя анализ изменений всех статей баланса, определяем по каждой статье суть изменений с позиции финансирования предприятия, разбивая эти изменения по двум графам «Источники» и «Использование» по следующему принципу.

1. В графу «*Источники*» включаются все увеличения кредиторской задолженности или собственных средств, а также все случаи продажи активов с получением выручки от продажи.
2. В графу «*Использование*» включаются уменьшение собственных средств или кредиторской задолженности, а также увеличение по всем статьям активов предприятия.

Источники финансирования включают получение кредитов банков, поступление кредиторской задолженности, нераспределенную

прибыль, дополнительно выпущенные акции или облигации, денежные средства, полученные от продажи активов и погашения дебиторской задолженности.

Использование средств включает приобретение основных фондов, ценных бумаг, погашение кредитов банков или кредиторской задолженности, выкуп собственных акции или облигаций, приобретение производственных запасов и т. д.

Данный анализ показывает, каким образом выросла валюта баланса по источникам финансирования и куда были направлены полученные финансовые ресурсы. Данный анализ дополняется анализом денежных средств.

Анализ дебиторской задолженности позволяет определить состояние расчетов с дебиторами и эффективность использования отвлеченных средств.

Для этого необходимо изучить отвлечение средств в дебиторскую задолженность по периодам года в разрезе наиболее крупных дебиторов. Причем следует обратить внимание на следующие обстоятельства:

- увеличение размера дебиторской задолженности может быть вызвано изменением системы расчетов с поставщиками сырья и материалов, энергоресурсов и т. д. (например, перевод ряда платежей на условия предварительной оплаты);
- ужесточение условий поставщиков ресурсов в связи с ухудшением финансового состояния предприятия;
- нерациональное использование финансовых средств в связи с недостаточным уровнем оптимизации финансовых потоков;
- отсутствие надлежащего контроля за платежеспособностью партнеров или некорректный выбор партнеров;
- увеличение дебиторской задолженности с целью обесценивания денежных средств на счетах и с целью приобретения материальных ценностей по фиксированным ценам.

Анализ дебиторской задолженности может выполняться в следующей последовательности:

- определяется динамика изменений и выясняются причины данных изменений;
- выполняется анализ динамики задолженности во временном интервале по основной группе дебиторов.

Анализ кредиторской задолженности определяет:

- состояние расчетов с кредиторами, недопущение банкротства;

- структуру кредиторской задолженности и оптимальный размер кредиторской задолженности.

Для анализа кредиторской задолженности необходимо выполнить анализ по периодам года в разрезе наиболее крупных кредиторов, оценить объем заемных средств и их влияние на финансовую безопасность предприятия. Кроме того, необходимо выполнить расчет устойчивых пассивов исходя из того, что часть кредиторской задолженности является постоянным источником финансирования операционной деятельности предприятия.

Анализ структуры кредиторской задолженности позволяет определить соотношение заемных средств различных кредиторов:

- кредитов банков, финансовых займов юридических лиц, авансов покупателей, задолженностей по оплате материальных ресурсов;
- задолженностей по оплате труда, по бюджету и во внебюджетные фонды, по выполненным работам и услугам.

В зависимости от изменений в структуре кредиторской задолженности можно определить степень финансовой зависимости предприятия от заемных средств, а также определить степень риска потери финансовой самостоятельности.

Важнейшим аспектом анализа финансового состояния предприятия является **анализ финансовых коэффициентов**. Вместе с тем необходимо отметить, что финансовые коэффициенты не дают однозначной оценки финансового состояния предприятия в будущем, хотя все формулы расчета коэффициентов в литературных источниках приводятся с указанием их желательных нормативных значений. Как представляется, для организации эффективной системы контроля деятельности предприятия необходимо отвлекаться от указанных нормативных значений и выполнить для конкретного предприятия расчет Показателей, характеризующих текущее состояние предприятия с учетом перспектив его дальнейшего развития.

Для оценки ликвидности предприятия используют коэффициенты покрытия, быстрой ликвидности, абсолютной ликвидности и чистый оборотный капитал. В зависимости от того, в какие сроки ставится задача трансформировать активы предприятия в денежные средства, будут изменяться значения этих коэффициентов. Кроме того, предприятие должно рассчитываться по своим обязательствам не реализацией активов, что в принципе является аномальным, а используя

различные возможности финансового рынка. Поэтому, выполняя анализ по коэффициентам ликвидности, необходимо дополнительно исследовать финансовые возможности доходности в предприятия в будущем.

Коэффициент текущей ликвидности определяется делением величины оборотных средств на сумму краткосрочных обязательств. Нормативное значение коэффициента вовсе не является неукоснительным критерием оценки платежеспособности предприятия. Этот коэффициент показывает, в какой мере краткосрочные обязательства покрываются активами, которые могут быть превращены в денежные средства в течение определенного промежутка времени. В зависимости от возможности конвертировать активы в денежные средства (реализовать их) и соотношения цены реализации и балансовой стоимости активов предприятие может рассчитать для себя нормативное значение данного коэффициента.

Анализ платежеспособности проводится с целью определить: достаточно ли у предприятия денежных средств и их эквивалентов для расчетов по кредиторским обязательствам, требующим немедленного погашения? Основными признаками платежеспособности предприятия являются наличие в необходимых объемах денежных средств и отсутствие просроченной кредиторской задолженности.

Коэффициент обеспечения собственными средствами характеризует наличие у предприятия собственных средств, необходимых для обеспечения его финансовой устойчивости. Он определяется делением разницы между собственными средствами предприятия и основными фондами на сумму оборотных средств. Нормативное значение данного коэффициента не менее 0,1.

Коэффициент восстановления платежеспособности рассчитывается по формуле:

$$K_{вл} = (K_{тл} + \text{Период} / T \times (K_{тл} - K_{тл\ n})) / 2,$$

где *Период* — заданный срок восстановления платежеспособности; *T* — длительность отчетного периода; $K_{тл\ n}$ — коэффициент текущей ликвидности, рассчитанный на начало текущего периода.

Коэффициенты управления активами позволяют оценить эффективность использования ресурсов предприятия. Коэффициент оборачиваемости запасов определяется как частное от деления выручки от реализации на среднегодовой размер запасов и показывает, сколько раз в среднем потребляется и возобновляется каждый предмет запаса.

сов. Для анализа следует сравнить данный коэффициент с аналогами в отрасли или у предприятий-конкурентов. Данный показатель допускает некоторые условности: к примеру, выручка определяется по рыночной цене, а запасы — по себестоимости. Поэтому при высоком уровне инфляции необходимо корректировать показатель запасов на размер инфляции.

Коэффициенты деловой активности предприятия характеризуют степень использования ресурсного потенциала предприятия. Расчет этих показателей необходим для оценки деятельности руководителей предприятия и уполномоченных лиц.

Оборачиваемость дебиторской задолженности в днях показывает состояние отношений с дебиторами и эффективность управления средствами. Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности определяется делением дебиторской задолженности на однодневную выручку от реализации. Заметим, что дебиторская задолженность — это бесплатное кредитование дебиторов. Поэтому предприятие (в условиях использования заемных средств в своем обороте) должно жестко отслеживать значение этого показателя по срокам оборачиваемости и по суммам отвлечения.

Показатель фондоотдачи показывает эффективность финансовых вложений средств в основные фонды. Фондоотдача рассчитывается отношением объема реализации к остаточной стоимости основных средств. Эффективное использование основных средств — обязательное условие привлекательности предприятия для инвесторов. Крайне важным для анализа данного коэффициента является сопоставление стоимости основных фондов с учетом индекса инфляции.

Показатель ресурсоотдачи рассчитывается делением выручки от реализации на сумму активов и показывает оборачиваемость финансовых вложений в активы предприятия. Сравнением показателя ресурсоотдачи с нормативными показателями в динамике можно определить, оптимален ли объем активов для обеспечения текущей деятельности. Дополнительно следует рассчитать показатель эффективности использования ресурсного потенциала предприятия как частное от деления объема реализации на сумму среднегодовой стоимости основных средств, оборотных активов и годовых затрат на оплату труда. Данный показатель показывает, сколько выручки приходится на один рубль вложенных материальных, трудовых и финансовых ресурсов предприятия.

Коэффициент соотношения заемных и собственных средств позволяет определить, каким образом сформированы источники пред-

приятия, и показывает степень зависимости предприятия от кредиторов. Собственный капитал формируется как сумма уставного, дополнительного и резервного капиталов (фондов). Следует иметь в виду, что на большинстве предприятий уставный капитал (фонд) сформирован по оценке основных фондов с довольно непродуманной и несоответствующей рынку ценой. Поэтому сравнение размеров заемного и собственного капиталов требует приведения к сопоставимому виду.

Доля заемных средств определяется делением суммы заемных средств на сумму активов предприятия. В состав заемных средств включаются долго- и краткосрочные обязательства. Высокая доля заемных средств снижает кредитоспособность предприятия. При расчете заемных средств следует учитывать размер условно-постоянной кредиторской задолженности. Это — авансы покупателей при наличии расчетов по предоплате. Данная задолженность формирует устойчивые пассивы и является условно-постоянным бесплатным финансированием деятельности предприятия при условии ритмичности его производства.

Коэффициент обеспеченности процентов к уплате рассчитывается делением прибыли на проценты к уплате. Заметим, что в числителе значатся доходы без учета процентов и до налогообложения. Налоговые платежи не влияют на способность предприятия оплатить проценты по обслуживанию долгов.

Обобщенную характеристику финансовых результатов деятельности предприятия дают **коэффициенты рентабельности**.

Рентабельность продукции определяется как частное от деления прибыли на выручку от реализации.

Рентабельность активов рассчитывается делением прибыли на сумму активов. Она зависит от рентабельности продукции и размера заемных средств.

Рентабельность собственного капитала характеризует прибыльность инвестированного акционерами собственного капитала. Показатель определяется делением прибыли на сумму собственного капитала.

Для оценки инвесторами возможностей предприятия определяют коэффициенты рыночной активности и положения на рынке ценных бумаг.

Коэффициент котировки акций рассчитывается делением рыночной цены акции на ее балансовую стоимость.

Соотношение цены акции с ее доходностью определяет **ценность акции**. Этот коэффициент выше у предприятий с более высокими перспективами роста и ниже у компаний с нестабильным финансовым положением.

Американские экономисты рекомендуют определять устойчивость организации по коэффициенту Z (формула Альтмана):

$$Z = 1,2 \times X_1 + 1,4 \times X_2 + 3,3 \times X_3 + 0,6 \times X_4 + 1,0 \times X_5,$$

где X_1 — отношение собственных оборотных средств к сумме активов; X_2 — отношение нераспределенной прибыли к сумме активов; X_3 — отношение балансовой прибыли к сумме активов; X_4 — основные фонды плюс нематериальные активы к балансовой цене заемного капитала; X_5 — отношение выручки от реализации к сумме активов.

При расчете коэффициенты выражаются в %, а не в долях единицы.

Если значение Z меньше 1,81, то предприятие имеет неустойчивое финансовое положение. Если коэффициент больше 2,99, то предприятие устойчиво. Формула Альтмана позволяет предсказывать случаи наступления банкротства, т. е. это статистический метод прогнозирования несостоятельности предприятия [58].

Таковы методические подходы к проведению анализа ресурсного потенциала, адаптированные к отечественным условиям и апробированные на российских предприятиях.

2.5. Основные методы стратегического анализа

В теории и практике стратегического планирования нет четкой классификации методов (иногда еще говорят моделей) стратегического анализа. Более того, отнесение того или иного метода к стратегическому анализу или к стратегическому выбору чаще всего носит весьма условный характер, поскольку сами методы (модели) достаточно универсальны. В стратегическом анализе, как уже отмечалось выше, основное внимание акцентируется на качественных, содержательных аспектах. Количественные методы же играют в стратегическом анализе, в целом, подчиненно-вспомогательную роль. К формам представления результатов выдвигаются требования наглядности и простоты.

Рассмотрим более детально распространенные методы стратегического анализа, применяемые на практике.

Портфельный анализ

Портфельный анализ строится на предпосылке, что распределение ресурсов должно осуществляться в соответствии с оптимальной структу-

рой направлений деятельности (с точки зрения максимального потенциального дохода предприятия в целом).

К преимуществам портфельного анализа можно отнести наглядность, акцент на качественные выгоды, простоту обработки информации.

Матрица Бостонской консультативной группы (БКГ)

Широкое применение в практике стратегического выбора получила двухмерная матрица, разработанная Бостонской консультативной группой. Поэтому эта матрица более известна под названием матрица «Бостон Консалтинг Групп», или матрица БКГ. Эта матрица позволяет предприятию классифицировать продукцию по ее доле на рынке относительно основных конкурентов и темпам годового роста в отрасли. Матрица дает возможность определить, какой товар предприятия занимает ведущие позиции по сравнению с конкурентами, какова динамика его рынков, позволяет произвести предварительное распределение стратегических финансовых ресурсов между продуктами. Матрица строится на известной предпосылке — чем больше доля товара на рынке (чем больший объем производства), тем ниже удельные издержки на единицу продукции и выше прибыль в результате относительной экономии от объемов производства.

Матрица БКГ составляется на весь портфель, причем по каждому продукту должна иметься следующая информация:

- объем продаж в стоимостном выражении, он представляется на матрице площадью круга;
- доля продукта на рынке относительно крупнейшего конкурента, которая определяет горизонтальное положение круга в матрице;
- темпы роста рынка, на котором действует предприятие со своей продукцией, определяет вертикальную составляющую круга в матрице.

Из матриц БКГ, если их выполнить для различных периодов времени, можно построить своеобразный динамический ряд, который даст наглядное представление о закономерностях движения на рынке каждого продукта, о направлениях и темпах продвижения товара на рынке.

При построении матрицы БКГ темпы роста объемов продаж товара разделяют на «высокие» и «низкие» условной линией на уровне 10%. Относительная доля рынка также делится на «высокую» и «низкую», причем границей между ними является 1,0. Коэффициент 1,0 показывает, что предприятие близко к лидерству.

В основе интерпретации матрицы БКГ лежат следующие положения:

- во-первых, валовая прибыль и общие доходы предприятия увеличиваются пропорционально росту доли рынка предприятия;
- во-вторых, если предприятие хочет поддерживать долю рынка, то потребность в дополнительных средствах растет пропорционально темпу роста рынка;
- в-третьих, поскольку рост каждого рынка в конечном счете снижается, как только продукт приближается в своем жизненном цикле к стадии зрелости, поэтому, чтобы не потерять завоеванных ранее на рынке позиций, полученную прибыль следует направлять или распределять среди продуктов, у которых есть тенденции к росту.

Исходя из вышеизложенного, матрица предлагает следующую классификацию типов продуктов в соответствующих стратегических зонах в зависимости от особенностей распределения прибыли: «звезды», «дойные коровы», «дикие кошки» (или «вопросительный знак»), «собаки». Эта классификация представлена на рис. 2.5.

«Звезды» — продукты, занимающие лидирующее положение в быстро развивающейся отрасли. Они приносят значительные прибыли, но одновременно требуют значительных объемов ресурсов для финансирования продолжающегося роста, а также жесткого контроля за этими ресурсами со стороны руководства. Иначе говоря, их следует оберегать и укреплять с целью поддержания быстрого роста.

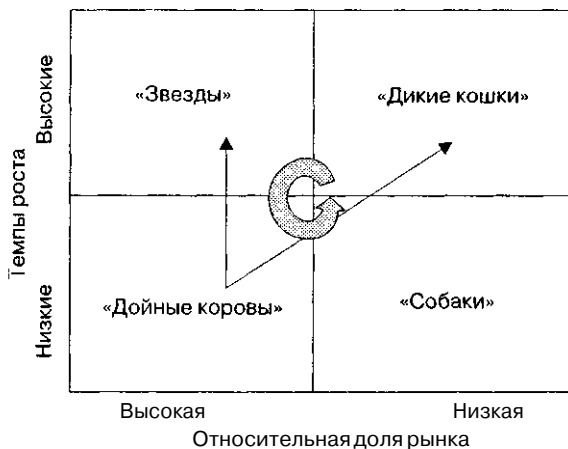


Рис. 2.5. Матрица Бостонской консультативной группы

«Дойная корова» — продукты, занимающие лидирующее положение в относительно стабильной или сокращающейся отрасли. Поскольку сбыт относительно стабилен без каких-либо дополнительных затрат, то этот продукт приносит прибыли больше, чем требуется для поддержания его доли на рынке. Таким образом, производство продукции такого типа является своеобразным генератором наличных средств для всего предприятия, т. е. для оказания финансовой поддержки развивающимся продуктам.

«Собаки» — продукты с ограниченным объемом сбыта в сложившейся или сокращающейся отрасли. За длительное время пребывания на рынке этим продуктам не удалось завоевать симпатии потребителей, и они существенно уступают конкурентам по всем показателям (доле рынка, величине и структуре издержек, образу товара и т. д.), иначе говоря, они не производят и не нуждаются в значительных объемах финансовых средств. Организация, имеющая такие продукты, может попытаться временно увеличить прибыль путем проникновения на специальные рынки и сокращения обеспечивающего обслуживания или уйти с рынка.

«Трудные дети» («Вопросительный знак», «Дикие кошки») — продукты, имеющие слабое воздействие на рынок (малая доля на рынке) в развивающейся отрасли. Как правило, для них характерны слабая поддержка покупателями и неясные конкурентные преимущества. Ведущее положение на рынке занимают конкуренты. Поскольку низкая доля рынка, как правило, означает небольшую прибыль и ограниченный доход, то эти продукты, находясь на быстрорастущих рынках, требуют больших средств для поддержания доли рынка и, естественно, еще больших средств для дальнейшего увеличения этой доли.

На рис. 2.5 штриховая линия показывает, что «дикие кошки» при определенных условиях могут стать «звездами», а «звезды» с приходом неизбежной зрелости сначала превратятся в «дойных коров», а затем в «собак». Сплошная линия показывает перераспределение ресурсов от «дойных коров». Таким образом, в рамках матрицы БКГ можно выделить для выбора стратегий следующие варианты:

- рост и увеличение доли рынка — превращение «знака вопроса» в «звезду»;
- сохранение доли рынка — стратегия для «дойных коров», доходы которых важны для растущих видов продуктов и финансовых инноваций;
- «сбор урожая», т. е. получение краткосрочной доли прибыли в максимально возможных размерах, даже за счет сокращения

доли рынка — стратегия для слабых «коров», лишенных будущего, неудачливых «знаков вопроса» и «собак»;

- ликвидация бизнеса или отказ от него и использование полученных вследствие этого средств в других отраслях — стратегия для «собак» и «знаков вопроса», не имеющих больше возможностей инвестировать для улучшения своих позиций.

Матрица БКГ может быть использована:

- для определения взаимосвязанных заключений о позиции продуктов (или бизнес-единиц), входящих в состав предприятия, и их стратегических перспектив;
- для проведения переговоров между высшими менеджерами и менеджерами на уровне бизнес-единицы и принятия решений о величине инвестиций (вложений капитала) в ту или иную бизнес-единицу (например, действующие в быстрорастущих отраслях «знаки вопроса» для расширения бизнеса и укрепления своих позиций как правило, остро нуждаются в постоянном притоке средств, а у «денежных мешков», ограниченных в возможностях роста, часто возникает излишек наличности). Другими словами, при помощи матрицы БКГ предприятие формирует состав своего портфеля (т. е. определяет сочетания вложений капитала в различные отрасли, различные бизнес-единицы).

К преимуществам модели БКГ можно отнести следующее:

- модель используется для исследования взаимосвязи между бизнес-единицами, входящими в организацию, а также их долгосрочных целей;
- модель может быть основой для анализа разных стадий развития бизнес-единицы и соответственно анализа различия ее потребностей на разных этапах развития;
- представляет собой простой, доступный для понимания подход к организации делового портфеля предприятия.

Недостатки матрицы БКГ могут быть сформулированы следующим образом:

- не всегда правильно модель оценивает возможности бизнеса. Для продукта, или бизнес-единицы, определенной как «собака», можно порекомендовать уход с рынка, в то время как внешние и внутренние изменения в состоянии изменить позицию бизнеса. Так, например, мелкое фермерское хозяйство, поставляющее овощную продукцию, в 70-е годы могло быть оценено как «соба-

ка», но уже к 90-м годам ухудшение экологической обстановки и особое отношение к «чистым» продуктам создали новые перспективы для развития этого вида бизнеса;

- чрезмерно сосредоточена на потоках наличности, в то время как для организации не менее важным показателем является эффективность инвестиций. Кроме того, она нацелена на суперрост и оставляет без внимания возможности оздоровления бизнеса, применение лучших методов управления;
- ее построение основано на не до конца продуманном подходе к рассмотрению вопроса о конкурентном положении на рынке конкретного продукта или бизнес-единицы. Доля, занимаемая ими на рынке, темпы роста отрасли действительно очень важны, но существует ряд других факторов, от которых зависит прибыльность предприятия. Данная матрица не учитывает стратегии дифференциации или фокусирования, а в расчет принимается в основном лишь стратегия, основанная на снижении издержек, когда ценовая конкуренция и кривая опыта приобретают особое значение.

Рассмотрим использование матрицы БКГ для анализа отдельных видов продукции и выбора стратегии на примере АО «Микромашина», выпускающего три основных вида продукции: электрофены, электрокофемолки и электробритвы. Каждый из этих видов изделий имеет ряд модификаций (например, основная модификация электробритвы — «Микма-100» и «Микма-110»). Вполне оправданно использовать матрицу БКГ для анализа этих видов продукции как основных направлений производственной деятельности организации. В табл. 2. 3 приведена информация, характеризующая емкость рынка объекта рассматриваемых видов продукции, продажи АО «Микромашина» и его конкурентов.

Приведенные данные являются минимально необходимым набором информации, который достаточен для формирования матрицы БКГ. На основе приведенных данных можно построить две матрицы БКГ за 1991/1990 гг. и за 1992/1991 гг., которые приведены соответственно на рис. 2. 6 и на рис. 2. 7. Из матрицы за 1991/1990 гг. видно, что электробритвы были наименее выгодной продукцией (они занимают нижний правый квадрант матрицы) и в перспективе их производство следовало прекратить. Электрокофемолка занимает наилучшее положение в матрице — левый верхний квадрант. Эту продукцию нужно было развивать, увеличивать объемы выпуска и продаж. Фен находится почти в центре матрицы. Этому виду продукции следовало уделить пристальное внимание, поскольку возможно было ее перемещение

Таблица 2.3

Вид продукции	Год	Емкость рынка, тыс. шт.	Продажи завода, тыс. шт. (%)	Продажи ведущего конкурента, тыс. шт.
Электрофен	1990	2499	Нет данных	Нет данных
	1991	2747	323(11,8)	300
	1992	2994	276 (9,2)	300
Кофемолка	1990	1163	Нет данных	Нет данных
	1991	1347	388(28,8)	300
	1992	1562	264(16,9)	300
Электробритва	1990	3430	Нет данных	Нет данных
	1991	3500	601 (17,2)	700
	1992	3570	444(12,4)	700

в любой из других квадрантов. Поэтому руководство должно было принять решение выделить дополнительные средства на ее поддержку или сократить их.

Руководство АО не имело такого инструмента анализа и выбора, как матрица БКГ, однако трудности со сбытом электротоваров поставили проблему замены этой позиции. Конвейерное производство не позволило совершить быстрое изменение номенклатуры выпускаемой

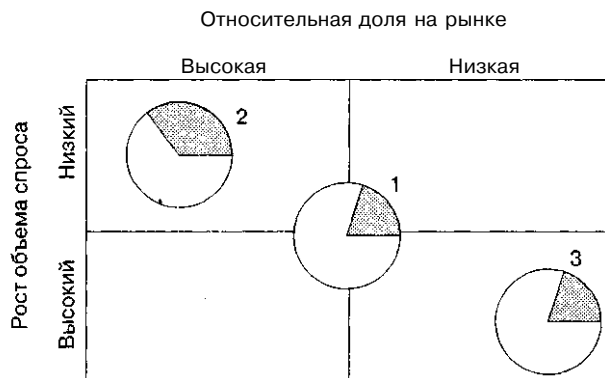


Рис. 2.6i. Матрица Бостонской консультативной группы для изделий, производимых фирмой (1991/1990 гг.):

1 — фен, 2 — кофемолка, 3 — электробритва.

Штриховкой показана доля фирмы в общем объеме рынка

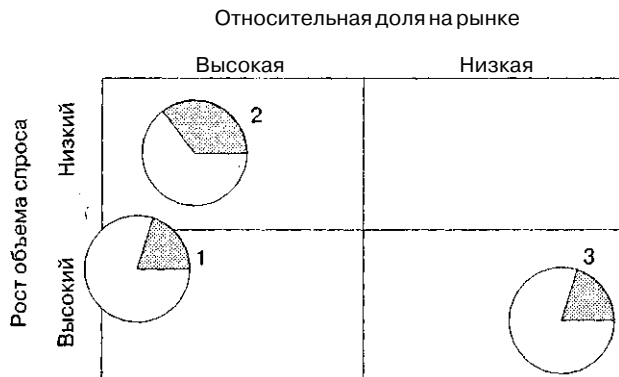


Рис. 2.7. Матрица Бостонской консультативной группы для изделий, производимых фирмой (1992/1991 гг.):

1 — фен, 2 — кофемолка, 3 — электробритва.

Штриховкой показана доля фирмы в общем объеме рынка

продукции. Постепенно объем выпуска и продаж электробритв сократили на 30 %. Одновременно последовало некоторое снижение выпуска и остальной продукции, связанное с разрывом хозяйственных связей, экономическими неурядицами, начавшимися в 1992 г., гиперинфляцией. Другая матрица (1992/1991 гг.) показывает, что по электрокофемолкам и электробритвам прежние рассуждения действительны. Электрофен переместился из центра матрицы влево и находится на стыке квадрантов «звезды» и «дойные коровы». Таким образом, анализ продаж продукции фирмы за ряд лет с помощью матрицы БКГ позволяет выявить тенденции по отдельным изделиям и выстроить для них соответствующую стратегию.

Итак, резюме: матрица БКГ помогает выполнить две важные функции: принять решение о намеченных позициях на рынке и распределить стратегические денежные средства между продуктами или СЗХ в будущем. Однако матрица БКГ применима в том случае, если рост объема деятельности может быть надежным измерителем перспектив (не изменится, например, фаза жизненного цикла, невысок уровень нестабильности). Относительные позиции фирмы в конкуренции можно определить по ее доле на рынке. Кроме того, необходимо обязательно учитывать факторы риска, знание прошлых стратегий и их эффективность, воздействие на владельцев фирмы со стороны инвесторов и потребителей, фактор времени.

Матрица «Мак-Кинзи»

Развитием модели, построенной на основе матрицы БКГ, является матрица «Мак-Кинзи». Компания «Мак-Кинзи» усовершенствовала Бостонскую матрицу в ходе реализации проекта, который выполнялся по заказу компании «Дженерал Электрик». Усовершенствованная матрица дает более полное представление о стратегическом положении фирмы и обусловленном ею выборе стратегических решений. В этой матрице фактор «возможности расширения рынка» превратился в многофакторное понятие «привлекательность рынка», а фактор «относительная доля рынка» преобразован в понятие «стратегическое положение фирмы», являющееся измерителем позиции фирмы на рынке.

В табл. 2.4 показаны факторы, которые могут быть использованы для оценки «стратегического положения фирмы» и «привлекательности рынка».

Предприятие, использующее матрицу «Мак-Кинзи», должно оценить свое положение по каждому из перечисленных в табл. 2.4 факторов. Численные значения факторов устанавливаются методом экспертных оценок. При этом может использоваться, например, шкала от 1 до 5, которая позволяет выделить три возможных уровня (1-2 — низкий, 3 — средний, 4-5 — высокий). Таким образом, хотя матрица «Мак-Кинзи», как и матрица БКГ, двухмерна, но она состоит уже из девяти составляющих элементов в противовес четырем в матрице БКГ. Результаты обработки экспертных оценок по привлекательности рынка и стратеги-

Таблица 2.4

Факторы, используемые в матрице «Мак-Кинзи»

Привлекательность рынка	Стратегическое положение
Характеристика рынка	
<ul style="list-style-type: none"> – Размер рынка (количество продаж в денежном и натуральном выражении) – Размеры ключевых сегментов (характеристика основных групп покупателей) – Диверсифицированность рынка – Чувствительность рынка к ценам, уровню обслуживания, изменениям внешних факторов – Склонность к цикличности – Склонность к сезонности – Воздействие поставщиков на характер заключаемых сделок 	<ul style="list-style-type: none"> – Доля фирмы на рынке (в эквивалентных терминах) – Степень участия фирмы в диверсификации – Влияние фирмы на рынок – Характер отношений фирмы с поставщиками – Воздействие на позицию фирмы потребителей

ческому положению позволят определить место предприятия в одном из квадрантов матрицы «Мак-Кинзи».

Как видно из представленной на рис. 2.8 матрицы, верхний левый (северо-западный) угол означает, что предприятия, попавшие туда, имеют благоприятные перспективы для роста, диагональ, которая разделяет верхний левый угол и нижний правый угол, — двойственное положение и ограниченный рост, нижний правый угол — отсутствие реальных возможностей будущего развития.

Преимуществом матрицы «Мак-Кинзи» по сравнению с матрицей БКГ является учет наибольшего количества значимых факторов.

В применении модели «Мак-Кинзи» имеются серьезные ограничения, к которым относятся:

- во-первых, отсутствие конкретных рекомендаций по поведению на том или ином рынке;
- во-вторых, возможность субъективной, искаженной оценки фирмой своей позиции;
- в-третьих, сложности подбора и систематизации информации по значимым факторам.

В практике стратегического анализа применяются и другие известные матрицы:

- сравнение отраслевой привлекательности и конкурентоспособности (матрица *Shell / DPM*);

Привлекательность рынка	высокая	Инвестировать(расти)	Инвестировать (расти)	Ограниченные инвестиции (укрепление стратегических позиций)
	средняя	Инвестировать(расти)	Ограниченные инвестиции (использовать достигнутое положение и защищаться)	Собрать урожай (отказаться от этого бизнеса)
	низкая	Ограниченные инвестиции (использовать достигнутое положение)	Собрать урожай (отказаться от этого бизнеса)	Собрать урожай (отказаться от этого бизнеса)
		хорошее	среднее	низкое
Стратегическое положение				

Рис. 2.8. Модель матрицы «Мак-Кинзи»

- анализ эволюции рынка (матрица *Hoter / Schendel*);
- анализ жизненного цикла отрасли (матрица *ADL/LC*).

Подробные данные методы стратегического анализа описаны в известной монографии В. С. Ефремова «Стратегия бизнеса».

Модель «Мак-Кинзи 7-S»

Модель «Мак-Кинзи 7-S» в отличие от рассмотренных выше моделей не предлагает готовых вариантов выбора стратегии. Эта модель — способ осмысления основных внутренних факторов организации, оказывающих влияние на перспективу. К этим факторам относятся: стратегия, сумма навыков, общность ценностей, структура организации, системы, сотрудники фирмы, стиль.

Взаимосвязь основных факторов развития может быть представлена на следующим образом (рис. 2.9).

Идея модели направлена на то, чтобы показать, что выбранная стратегия управляет представленными категориями организации и соответствует стратегии. Значение модели «Мак-Кинзи 7-S» связывают:

- во-первых, с тем, что модель показывает важность для планирования не только разработки финансовых показателей, но и учета качества работы и квалификации сотрудников (навыков), а также человеческих отношений и личных потребностей участников организации, выраженных в понятиях «совместные ценности» и «культура организации»;
 - во-вторых, с тем, что модель определяет последовательность внутренних действий организации после принятия стратегии:
- 1) планирование двух основных внутренних факторов организации, необходимых навыков и культуры, соответствующих выбранной стратегии;

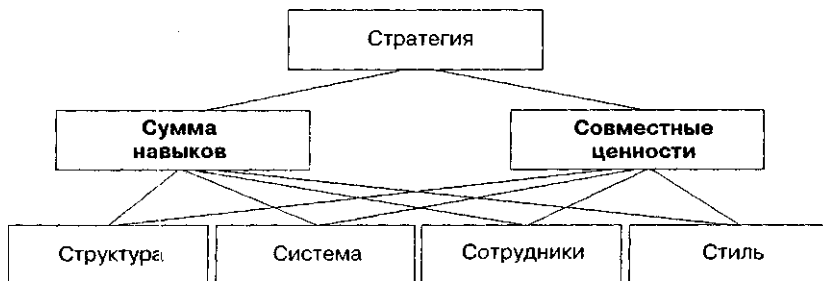


Рис. 2.9. Модель «Мак-Кинзи 7-S»

2) установление вторичных навыков и культуры элементов:

- структуры: организационные схемы, линии субординации, описание работ;
- системы: потоки работ в организации, процедура выполнения, учет и контроль;
- сотрудников: организация определяет, какие именно работники и в каком количестве ей необходимы;
- стиль: личный стиль руководства, характер поведения участников организации.

Модель «Мак-Кинзи 7-S» важна тем, что воспринимает планирование не только как процесс создания формальных схем и совокупности количественных показателей. Процесс планирования понимается здесь как установление связи и согласия между сотрудниками, увязка их интересов, учет всех сторон деятельности человека на предприятии.

Модель P1MS

Все модели стратегического анализа (выбора), которые были рассмотрены выше, основаны на экономическом и интуитивном анализе. Ни одна из этих моделей не имеет явно выраженного формализованного решения. Моделью, в которой осуществлен формализованный подход в стратегическом анализе (выборе), является P1MS («Воздействие на прибыль маркетинговой стратегии»). В рамках регрессионной модели определены не только факторы, которые наиболее тесно взаимосвязаны с рентабельностью, но и степень их относительного влияния как переменных на целевую функцию.

Первоначально модель строилась на информации компании *General Electric*. Затем в дополнение к этой информации были добавлены данные многих других корпораций. Причем для руководства проектом функционирования этой модели был создан Институт стратегического планирования. Число участников (компаний) этой модели все время возрастало, вследствие чего база данных модели постоянно увеличивалась.

В настоящее время базу данных модели составляют материалы около 3000 СХП из нескольких сотен компаний, главным образом, североамериканских и европейских. Таким образом, компании, давая информацию по своим видам бизнеса (а это данные о текущих технико-экономических и бухгалтерских показателях бизнеса, о состоянии обслуживаемого рынка, о лидирующих конкурентах предприятия и т. д.), тем самым увеличивают репрезентативность модели,

а взамен получают расчетные данные модели, которые служат основой стратегического анализа (выбора). Суть его заключается в том, что компания, сравнивая расчетные модельные и фактические данные, получает возможность определить, какие стратегические действия надо произвести, чтобы добиться успеха, что можно ожидать от конкретного стратегического выбора.

В рассматриваемой модели целевыми функциями являются бухгалтерская рентабельность инвестиций (ROI), определяемая отношением дохода, после вычета корпоративных затрат, к сумме оборотного и основного капитала по остаточной стоимости, и поток наличности (Cash Flow). Каждый бизнес в модели описывается более 30 факторами, которые, по мнению идеологов модели, в наибольшей степени влияют на принятие той или иной линии действия. Все факторы могут быть распределены на три основных блока: конкурентная ситуация, производственная структура и рыночная ситуация. Можно назвать некоторые переменные в каждом блоке. В первом — доля рынка, относительная доля рынка и относительное качество продукции, увеличение каждого из них положительно влияет на прибыльность. Во втором блоке — отношение суммы вложенного капитала к объему продаж и добавленной стоимости (увеличение этих показателей отрицательно влияет на прибыльность), а также степень использования производственных мощностей и уровень производительности труда (увеличение их оказывает положительное влияние на прибыльность). Наконец,

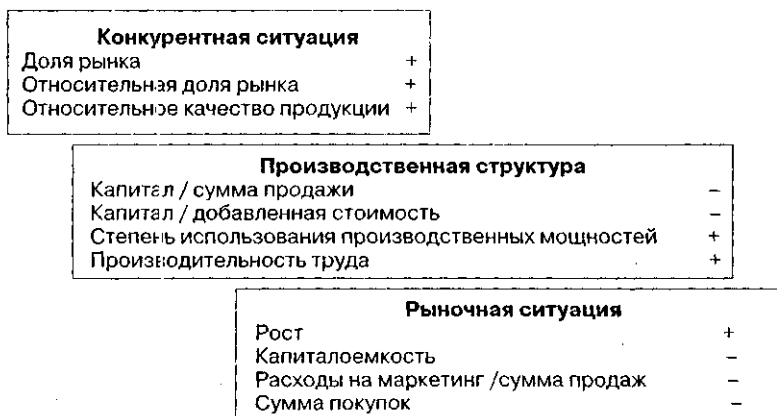


Рис. 2. 10. Основные блоки модели PIMS с примерами конкретных переменных (знак «+» означает благоприятный эффект на прибыльность, знак «-» — противоположный эффект)

в третьем блоке — показатели роста рынка (положительное воздействие на прибыльность), капиталоемкость отрасли, отношение затрат на маркетинг к сумме продаж, общий объем закупок (увеличение их обычно оказывает отрицательное воздействие на прибыльность).

Помимо расчетов уравнений множественной регрессии, которые показывают, как будут изменяться целевые функции в зависимости от изменения различных переменных, т. е. с учетом конкретных стратегий в определенной рыночной ситуации, участник расчетов модели может получить еще четыре документа.

1. Первый показывает, какой уровень ROI и CF будет являться нормальным для данного характера рыночной среды, использования инвестиций, типа компании и исторически сложившейся модели стратегических действий. Эти расчеты основываются на реальном прошлом опыте направлений бизнеса, которые были в таких же условиях. Отклонения имеющегося в компании ROI от нормального, например, может показать, хорошо или плохо идет бизнес в компании, каковы критические факторы успеха.
2. Второй показывает стратегическую чувствительность, т. е. предсказание того, что изменилось бы (за различные периоды — краткосрочный, долгосрочный), если бы осуществились какие-то стратегические изменения. Чувствительность показывает, как изменится прибыльность в зависимости от будущих оценок (доли рынка, капиталоемкости, производительности труда и др.), представленных фирмами.
3. Третий документ характеризует оптимальную стратегию PIMS, т. е. прогнозирует, какая комбинация стратегических действий даст лучшее значение ROI, CF.
4. Четвертый блок — это итоги расчетов по упрощенной модели PIMS, учитывающей всего 18 влияющих на прибыльность переменных, а не 37, как в основной модели. В этом блоке даются элементы всех предыдущих блоков, но не в таком подробном виде. Считается, что упрощенная модель важна в тех случаях, когда трудно получить всю информацию, необходимую для разработки модели PIMS в полном объеме.

Несомненным достоинством модели, по мнению многих исследователей, является использование эмпирического материала. Однако применение данных PIMS, так же как и любых других экономико-математических моделей, может служить только средством в принятии управленческих решений, а не в качестве их замены.

База данных формируется в Институте стратегического планирования, который находится в г. Бостоне (штат Массачусетс, США) и имеет филиалы в других странах.

Одно из самых больших преимуществ модели то, что она вызывает дискуссии и наводит на размышления. Выводы, возможно, делаются слишком гопешно, но дебаты всегда происходят на должном уровне и по существу.

Недостаток модели PIMS — склонность к несколько механическому взгляду и отрыв от реалий бизнеса. Среди приверженцев этой модели особенно часто встречаются сторонники технического подхода к планированию, что отрицательно сказывается на ее репутации в глазах тех, кто строит свою стратегию на основе предпринимательского подхода.

В то же время несомненным достоинством этой модели являются открываемые ею возможности для исследований. На основе этих исследований возникает немало новых идей, касающихся различных аспектов стратегии.

Что касается применимости данной модели для условий России, то следует сказать, что собрать необходимую и репрезентативную информацию для построения аналогичной модели по российским предприятиям пока не представляется возможным.

SWOT-анализ

SWOT-анализ является наиболее комплексной процедурой стратегического анализа предприятия. Вместе с тем в отечественной литературе по проблемам стратегического планирования и управления он не нашел еще отражения в отличие от рассмотренных выше матриц БКГ и GE, а также модели PIMS. Поэтому представляется необходимым раскрыть данный метод более подробно.

SWOT-анализ (сокращенно от первых букв слов: strength — сила, weakness — слабости, opportunity — возможность, threat — угроза) комплексно исследует внешнюю окружающую среду и ресурсный потенциал предприятия. При этом особое внимание уделяется не просто констатации фактов, а определению «возможностей» и «угроз», которые привносит в деятельность предприятия внешняя окружающая среда, и «силы» и «слабостей», возникающих из имеющегося ресурсного потенциала первичного звена хозяйствования. Исходя из вышесказанного, SWOT-анализ представляет собой исследование, проводимое последовательно по следующей процедуре.

Этап 1. Оценка возможностей и угроз, исходящих из внешней окружающей среды предприятия

Очень часто данный этап проводится высшим руководством предприятия или работниками планово-аналитических служб на основе накопленного опыта и интуиции, хотя некоторые исследователи (например, А. Роу, Д. Акер, К. Шах и С. Хоч) предлагают собственные систематизированные процедуры процесса. Однако, как показывает анализ, указанные подходы не являются универсальными и общепризнанными с точки зрения их эффективности и сферы применения, поэтому можно говорить лишь о некоторых методологических принципах, которые помогут систематизировать данный процесс.

1. Идентификация. Вычленяются конкретные возможности и угрозы отдельно по каждому из факторов внешней окружающей среды предприятия. Особое внимание должно быть уделено таким факторам внешней окружающей среды, как неопределенность и сложность, взаимозависимости факторов и возникновению на этой основе системного эффекта. Формализовать указанный процесс не представляется возможным, данная работа носит исследовательский характер, прежде всего поиск и определение синергических эффектов. В этой связи часто привлекаются различные специалисты и внешние эксперты, хотя определяющим остается опыт и квалификация высшего руководства предприятия.

2. Определение силы (мощности) конкретных возможностей и угроз. Понятно, что выявление возможностей и определение угроз для предприятия как следствие динамики внешней окружающей среды неравнозначны между собой. Первой характеристикой, которая применима к ним, может служить сила (или мощность). Под силой (мощностью) конкретных возможностей (или угроз) понимается степень воздействия на повышение (понижение) эффективности функционирования предприятия факторов внешней окружающей среды. При этом сила конкретных возможностей (угроз) должна нести в себе количественную оценку. В качестве оценочной базы используют прогнозы развития окружающей среды: аналитические обзоры и экспертные оценки, сценарии и расчеты по экономико-математическим моделям. При этом не обязательно, чтобы каждая цифра прогноза адекватно отображала силу конкретной возможности.

Проведенная оценка силы (мощности) конкретных возможностей или угроз определяет заинтересованность предприятия (способность получить дополнительный эффект или убыток) к тем или иным факторам внешней окружающей среды. Г. Гринли предлагает в качестве

количественного критерия использовать шкалу от нуля до десяти [21]. При этом для возможностей оценка «ноль» означает, что для предприятия получение эффекта от реализации данной возможности ничтожно, «десять» — на использование данной возможности руководство предприятия должно обратить самое пристальное внимание.

3. Оценка вероятности возникновения конкретных возможностей или угроз. Неопределенность внешней окружающей среды приводит к тому, что наступление конкретных возможностей или угроз для предприятия не может быть определено однозначно. Поэтому следующей стадией данного этапа является оценка вероятности их возникновения. Исходя из общепризнанных постулатов, оценка вероятности осуществляется по шкале от нуля до единицы. В качестве информационной базы и инструментария выступают методы прогнозирования, описанные на предыдущей стадии.

4. Классификация конкретных возможностей и угроз. Классификация конкретных возможностей и угроз производится при помощи двухмерной матрицы, где в качестве факторов (классификационных признаков) используется сила (мощность) и вероятность наступления. И для возможностей, и для угроз выделяются четыре группы, которые соответствуют квадрантам матрицы. Варианты классификации показаны на рис. 2.11.

Наиболее интересными для руководства предприятия являются возможности, попадающие в квадрант II, т. е. имеющие большую силу и вероятность возникновения. Предприятие должно быть готово их использовать и учитывать в первую очередь при формировании стратегии развития. Следующим для рассмотрения представлен квадрант III, где сила (мощность) возможности относительно мала, хотя вероятность наступления достаточно велика. Такие возможности тре-

10

Сила (мощность)	I Мониторинг	II Использование
	IV Игнорирование	III Исследование

Вероятность наступления

Рис. 2.11. Классификация возможностей предприятия, определяемых внешней окружающей средой

буют дальнейшего изучения на предмет быстрого их использования в случае их возникновения. В реальной практике это реализуется в результате формирования резервных стратегий. Возможности, попавшие в квадрант I, характеризуются большой силой, но малой вероятностью наступления. Поэтому здесь обычно применяется мониторинг, чтобы отследить обстановку в динамике и подготовиться к использованию данных возможностей в перспективе, если вероятность их возникновения возрастет. Наконец, возможности, относящиеся к квадранту IV, характеризуются как малой силой, так и малой вероятностью их возникновения. В практической работе такие возможности обычно игнорируют.

Анализируя угрозы для предприятия, определяемые внешней окружающей средой в соответствии с предложенным разбиением, обращаем внимание прежде всего на квадрант II, который характеризуется большой силой и вероятностью наступления угрозы. Для таких угроз необходима выработка адекватных контрмер, позволяющих свести ущерб от негативных влияний к минимуму. Угрозы, сосредоточенные в квадранте I, обладают большой силой (мощностью), но имеют малую вероятность появления. Поэтому потенциал предприятия должен быть достаточным, чтобы обеспечить принятие компенсационных решений. Квадрант III содержит угрозы, неопасные для предприятия. Это вытекает из их характеристик: вероятность наступления велика, но их сила (мощность) недостаточна. Вместе с тем угрозы, попадающие в этот квадрант, достаточно сложны для исследования потому, что ошибка в оценке их силы (мощности) может оказаться катастрофической для предприятия. Наконец, в квадранте IV сосредоточены угрозы, имеющие малую силу и вероятность наступления. Они требуют постоянного мониторинга, так как в будущем их характеристики могут измениться в нежелательную для предприятия сторону.



Рис. 2.12. Классификация угроз предприятию, определяемых внешней окружающей средой

Этап 2. Оценка силы и слабостей, определяемых ресурсным потенциалом предприятия

Оценка силы и слабостей предприятия основана на исследовании ресурсного потенциала предприятия. Обычно она подразделяется на следующие этапы.

1. Оценка собственно ресурсного потенциала. При оценке этого потенциала используется следующая классификация ресурсов:

- физические ресурсы;
- финансовые ресурсы;
- человеческие ресурсы;
- административная система (организация работы);
- нематериальные активы.

При исследовании каждого из выделенных типов ресурсов используются подходы и методы, описанные ранее. Отличительной особенностью является то, что при этом каждый из ресурсов получает оценку: «+» — если ресурс представляет возможность потенциально увеличить эффективность функционирования организации; «О» — если влияние ресурса на эффективность функционирования оценить невозможно; «—» — если современное состояние ресурса может привести (или приводит) к снижению эффективности предприятия. Сложность исследования заключается прежде всего в том, что само понятие эффективности функционирования, с точки зрения высшего руководства предприятия, не есть что-то «застывшее». Поэтому в практической деятельности опираются чаще всего на критерии эффективности, принятые на сегодняшнее положение дел и на ближайшую перспективу. Кроме того, используются общепринятые теоретические положения об экономическом положении фирмы и сравнение с другими предприятиями (прежде всего с главными конкурентами).

2. Оценка операционного потенциала. В соответствии с подходом Г. Гринли [21] оценка операционного потенциала обычно подразделяется на следующие стадии.

Маркетинг. Поскольку данная сфера деятельности предприятия напрямую связана с рынком, с воздействием на потребителя и анализом его поведения, сила организации состоит в эффективности следующих действий:

- соответствии продукции нуждам рынка (включая рыночную сегментацию и «наложение» товара на выделенный сегмент рынка);
- ценовой концепции;

- продаже товара и его сервисном обслуживании;
- системе распределения и продвижения товара.

Важно при этом оценить квалификацию работников службы маркетинга как одного из ключевых факторов повышения эффективности функционирования данной сферы деятельности.

НИОКР. Важность данной сферы деятельности в системе «предприятие» различается в зависимости от специфики отрасли, поэтому оценка потенциала НИОКР для каждого предприятия должна быть дифференцирована.

Сила НИОКР может быть определена как деятельность, обеспечивающая предприятию некоторые конкурентные преимущества. Это особенно важно в быстрорастущих отраслях (электроника, самолетостроение, автомобилестроение и т. д.). Реально это выражается или в создании новых потребительских свойств товара, или во внедрении новых прогрессивных технологий, или в новой, более эффективной организации труда.

Для других отраслей сила НИОКР для предприятия чаще связана с защитной реакцией: имитация (внедрение аналогичной продукции), т. е. следование за техническими нововведениями, которые появляются в отрасли и проверены в практической деятельности конкурентов. Правда, такая оценка характерна для предприятий, имеющих солидную репутацию и позиции на рынке, те же предприятия, которые пытаются произвести экспансию на рынок, должны придерживаться оценки силы НИОКР, приведенной для первого случая.

Производство. Для данной сферы деятельности ситуация представляется несколько иной, поскольку, несмотря на различия в функционировании отдельных отраслей, сила и слабости предприятия в производственном процессе базируются на одинаковом состоянии. Внутренняя среда предприятия определяет эффективное лидерование в области снижения издержек, тогда как внешняя окружающая среда связана с требованиями к качеству продукции и ее надежности. Естественно, эти компоненты связаны между собой и создают условия для стабилизации (а может быть, и для снижения) цен. Последнее ведет к повышению конкурентных преимуществ предприятия и, следовательно, к повышению эффективности его функционирования.

Исходя из вышесказанного, ясно, что факторы снижения издержек производства и обеспечения необходимого уровня качества определяют сильные и слабые стороны предприятия в сфере производства и требуют углубленного изучения.

Финансы (финансовая структура капитала). Поскольку финансы синтезируют в себе все стороны деятельности предприятия, помимо оценки финансов как специфического ресурса здесь можно говорить о комплексном анализе предприятия (синергических эффектах как взаимодействиях различных типов ресурсов и видов деятельности). Практически финансовый анализ осуществляется при помощи расчетов и исследования различных коэффициентов и показателей, т. е. через финансовый анализ, который уже был рассмотрен выше.

Персонал. В отличие от оценки человеческих ресурсов, проводимой на первой стадии (оценки собственного ресурсного потенциала), определение силы и слабости предприятия в данном случае затрагивает следующие компоненты:

- соответствие квалификационного потенциала требованиям производства (необходимость высококвалифицированной рабочей силы, например);
- организация профсоюзного движения на предприятии;
- микроклимат;
- принятые системы вознаграждения и продвижения по службе.

Отметим, что указанные компоненты должны рассматриваться индивидуально для каждого предприятия и в контексте конкретной «исторической» ситуации.

3. Оценка управленческого потенциала. И. Ансофф соотносит управленческий потенциал с деятельностью тех управляющих, чьи решения влияют на эффективность деятельности предприятия в целом. Он предложил специальный профиль (табл. 2.5), где раскрыты все факторы, которые могут быть рассмотрены как элементы силы и слабости предприятия.

Наконец, при оценке силы и слабости предприятия в последнее время используют **анализ конкурентного окружения**. При этом классифицируют силу каждого из конкурентов и определяют его возможную линию поведения в будущем периоде времени. Возможную классификацию дает Ф. Котлер [115]. В ней оценивается относительная сила каждого конкурента и обращается внимание на ключевые элементы, необходимые при принятии стратегических решений (табл. 2.6).

Анализ предприятий по их конкурентной силе является очень важным при принятии дальнейших стратегических решений. При этом важно знать, удовлетворены или нет основные конкуренты своим положением на рынке, а в соответствии с этим результативны или нет

Таблица 2.5

Управленческий профиль предприятия по И. Ансоффу

Наименование фактора	Оценка		
	Слабость	Нейтрально	Сила
1. Атрибуты управленческого потенциала - менталитет - власть - компетенция - способности 2. Атрибуты «климата» организации - организационная культура - делегирование ответственности 3. Атрибуты процедуры управления - информационная структура - процедура принятия решений - вознаграждение и материальное стимулирование (схема для управленческого персонала)			

Таблица 2.6

Классификация конкурентной силы

Название группы	Возможный тип поведения
Доминирование благоприятное	Фирма контролирует поведение других конкурентов. Может принимать независимые решения без угрозы потерять свои позиции в перспективе
Относительно благоприятное	Конкуренты имеют определенную силу в воздействии на частные стратегии
Неблагоприятное	Удовлетворительное состояние, но сильно зависит от главных конкурентов
Неудовлетворительное	Неудовлетворительное состояние, но потенциально может быть улучшено
Безнадежное	Неудовлетворительное состояние с отсутствием надежд на будущее

изменения в стратегических действиях исследуемого предприятия. Функционирование предприятия в условиях конкурентной среды стало объектом изучения американского ученого М. Портера, который добился в этой области выдающихся результатов. Частично они были уже изложены выше и частично (например, базовые конкурентные стратегии) будут рассмотрены в следующем разделе учебника.

Выбор эффективных стратегий, соответствующих внутренним параметрам предприятия и его положению на рынке, а также в целом, во внешней среде, производится путем построения матриц корреляцион-

ного SWOT-анализа. На рис. 2.13 приведен пример такой матрицы для выбора корпоративной стратегии.

Стратегии компании определяются, исходя из сопоставления (корреляции) описанных ранее характеристик среды и предприятия для четырех зон матрицы. Для каждой зоны матрицы получаются свои базовые стратегии. Например, для левой нижней зоны матрицы характерны стратегии, направленные на использование сильных сторон предприятия для нейтрализации угроз внешней среды. Фирма имеет значительные внутренние силы, но внешняя среда таит в себе много угроз. Здесь наиболее эффективными будут стратегии, направленные на смягчение внешних угроз на рынке путем диверсификации (освоения новых товаров и рынков) и интеграции бизнеса. Для верхней правой зоны характерны стратегии, направленные на компенсацию слабых сторон фирмы за счет хороших возможностей, предоставляемых внешней средой (создание совместных предприятий для активной работы на перспективном рынке). Продолжая анализ, увидим, что для левой верхней зоны матрицы лучшей стратегией станет упор на рост и увеличение продаж, а для правой нижней самым разумным становится либо концентрация на узком сегменте рынка, либо уход с рынка.

Основной вывод

1. Стратегический анализ является исходным пунктом процесса разработки стратегического плана развития предприятия. Он должен включать два вполне самостоятельных, но взаимосвязанных между собой этапа: анализ внешней деловой окружающей среды и анализ ресурсного потенциала предприятия (внутренних возможностей).

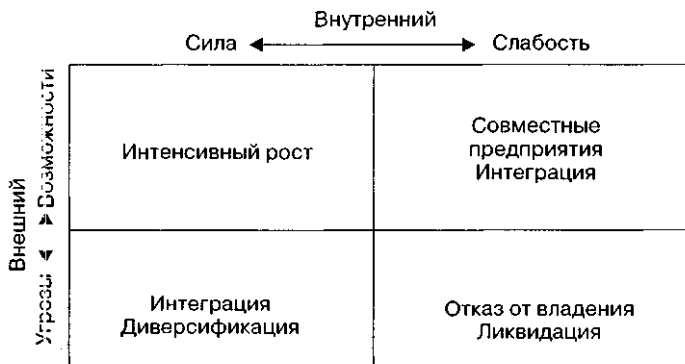


Рис. 2.13. Матрица корреляционного SWOT-анализа

2. Анализ внешней деловой окружающей среды включает два основных аспекта: анализ общей (дальней) окружающей среды и анализ специфической (ближней) окружающей среды.

3. Анализ общей (дальней) окружающей среды предусматривает разработку экономических, социополитических и технологических прогнозов (система PEST), необходимых для обоснования долгосрочных возможностей развития предприятия в условиях прогнозируемых изменений внешней окружающей деловой среды. Такого рода прогнозы могут разрабатываться государственными учреждениями, общественными (неприбыльными) организациями и частными фирмами, занимающимися консалтинговой деятельностью. Для нашей страны организация такого рода центров консалтинговой помощи, связанной с разработкой указанных прогнозов, должна рассматриваться в качестве одной из важнейшей задач формирования рыночной инфраструктуры.

4. Анализ специфической (ближней) окружающей среды ассоциируется с анализом рыночного окружения предприятия. Он включает в себя следующие основные элементы:

- производственный прогноз;
- прогноз структурных сдвигов;
- конкурентный прогноз.

5. Анализ ресурсного потенциала (внутренних возможностей) предприятия является важным этапом стратегического анализа. Современные западные методы оценки внутренних возможностей предприятия базируются на системе ценностей (цепочка ценностей М. Портера).

6. Анализ ресурсного потенциала российских предприятий в условиях переходной экономики может включать следующие основные аспекты:

- анализ производственно-хозяйственной деятельности и эффективности использования ресурсов;
- анализ имущественного комплекса предприятия;
- финансовый анализ.

7. В современных условиях в теории и практике стратегического планирования и управления пока не существует единой общепризнанной классификации методов (моделей) стратегического анализа. К числу наиболее распространенных и широко применимых на практике методов стратегического анализа следует отнести портфельный анализ, матрицу БКГ, матрицу «Мак-Кинзи», модель «Мак-Кинзи 7-S», модель PIMS, SWOT-анализ.

Ключевые понятия

- Стратегический анализ предприятия
- Анализ внешней деловой окружающей среды
- Анализ ближней (специфической) окружающей среды
- Система PEST
- Производственный прогноз
- Прогноз структурных сдвигов
- Конкурентный анализ
- Структурный анализ конкурентного окружения
- Анализ производственной программы и ее рентабельность
- Анализ расходов
- Анализ финансовых ресурсов
- Анализ основных фондов
- Анализ материальных ресурсов
- Анализ трудовых ресурсов
- Методы стратегического анализа
- Портфельный анализ
- Пять сил конкуренции по М. Портеру
- Конкурентная позиция предприятия
- Анализ стратегических групп
- Анализ структуры рынка (позиции на рынке)
- Анализ ресурсного потенциала (внутренних возможностей) предприятия
- Цепочка ценностей М. Портера
- Оценка ресурсов и эффективности предприятия
- Финансовый анализ деятельности предприятия
- Сравнительный анализ
- Организация процедуры оценки ресурсного потенциала предприятия
- Анализ производственно-хозяйственной деятельности
- Анализ имущественного комплекса
- Финансовый анализ
- Анализ основных технико-экономических показателей
- Матрица БКГ
- Матрица «Мак-Кинзи»
- Модель «Мак-Кинзи 7-S»

- Модель PIMS
- SWOT-анализ

Вопросы для самопроверки

1. В чем заключается содержание стратегического анализа предприятия?
2. Какие методологические принципы организации стратегического анализа предприятия вы можете назвать?
3. Какие этапы проведения стратегического анализа предприятия вы можете назвать?
4. Что вкладывается в понятие «внешняя деловая окружающая среда»?
5. Какие переменные можно использовать для измерения неопределенности или динамизма внешней деловой окружающей среды? Дайте их характеристику.
6. Какие основные факторы определения сложности внешней деловой окружающей среды? Дайте их характеристику
7. Какие элементы принято выделять в составе внешней деловой окружающей среды?
8. В чем заключается содержание анализа общей (дальней) окружающей среды? Какие элементы он включает?
9. Раскройте содержание системы PEST.
10. Раскройте содержание и дайте характеристику основных элементов анализа специфической (ближней) окружающей среды.
11. В чем основное назначение и содержание производственного прогноза?
12. В чем назначение прогноза структурных сдвигов?
13. В чем заключается содержание конкурентного анализа? По каким основным параметрам он проводится?
14. Дайте характеристику пяти силам конкуренции, предложенным М. Портером.
15. Что вы вкладываете в понятие «конкурентная позиция предприятия»?
16. В чем заключается содержание анализа стратегических групп? Какие основные факторы при этом учитываются?
17. В чем заключается содержание анализа структуры рынка (позиции на рынке)?

18. Раскройте основное содержание анализа ресурсного потенциала (внутренний возможностей) предприятия.
19. Какова принципиальная схема проведения анализа ресурсного потенциала предприятия?
20. В чем специфика проведения анализа ресурсного потенциала российских предприятий? Какие основные аспекты он должен включать?
21. В чем основное назначение анализа производственно-хозяйственной деятельности предприятия и эффективности использования ресурсов? В какой последовательности его целесообразно выполнять?
22. В чем содержание и основное назначение анализа производственной программы предприятия? Какие элементы она включает?
23. В чем заключается содержание анализа финансовых результатов деятельности предприятия? По каким основным направлениям он проводится?
24. Каково содержание анализа имущественного комплекса предприятия? По каким направлениям он может проводиться?
25. В чем содержание и основное назначение анализа финансового состояния предприятия? Какие элементы он включает?
26. Какие основные методы стратегического анализа вы можете назвать? Дайте их общую характеристику.
27. В чем содержание портфельного анализа?
28. Раскройте содержание матрицы БКГ. Что положено в основу ее построения?
29. Для каких целей может использоваться матрица БКГ?
30. В чём заключаются основные преимущества и недостатки матрицы БКГ?
31. Раскройте основные направления использования матрицы БКГ?
32. В чем содержание и назначение матрицы «Мак-Кинзи»? Какие основные факторы используются при ее построении?
33. Раскройте содержание и назначение модели «Мак-Кинзи 7-S». Какие факторы в ней учитываются?
34. В чем содержание и основное назначение модели PIMS?
35. Раскройте содержание и назначение SWOT-анализа. Какие этапы он включает? Дайте их характеристику.

Глава 3

ПРОЦЕСС ЦЕЛЕПОЛАГАНИЯ КАК ЭТАП ПРОЦЕДУРЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

Цель главы: получить представление о содержании, важнейших принципах и этапах процесса целеполагания на предприятии, а также факторах его определяющих.

Целеполагание представляет собой следующий после стратегического анализа этап формирования стратегического плана предприятия. О его важности свидетельствует тот факт, что он выделяется всеми исследователями в самостоятельный блок стратегического управления.

Понятие целей развития предприятия далеко не так однозначно, как могло бы показаться. Изучение литературы по данному вопросу показывает, что эта неоднозначность вытекает, прежде всего, из того, что разными учеными понятие цели соотносится с различными понятиями. Так, Я. Чанг и Ф. Кампо-Флорес сравнивают цель и политику предприятия [11], Б. Карлоф — цель и видение [101], Р. Акофф — цель и плановые представления [49], И. М. Сыроежкин — цель и функцию системы [203].

Не вдаваясь в подробный анализ каждого из приведенных определений, отметим, что общим у них является определение целей, где учитывается два ключевых момента. Во-первых, цель характеризует направление развития предприятия в определенный интервал времени. В этом заключена качественная характеристика. Во-вторых, цель позиционирует желаемое состояние, которое должно быть достигнуто предприятием через определенный промежуток времени. В этом заключена количественная характеристика рассматриваемого понятия. Именно так, двойственным образом, мы и будем подходить к процессу целеполагания. Остановимся более детально на качественной и количественной сторонах самого процесса.

Сам процесс целеполагания условно разбивается на два крупных этапа: определение миссии предприятия, ценностей высшего руковод-

ства и собственно процесс определения целей развития первичного хозяйственного звена.

3.1. Определение миссии предприятия

Целью определения миссии предприятия является исследование и вычленение его назначения и «философии существования», что, в свою очередь, дает широкий набор направлений в собственно целеполагании. Для отечественных предприятий такая характеристика является принципиально новой, для фирм же промышленно развитых стран данный раздел стратегического плана является обязательным и разрабатывается очень детально.

Миссия предприятия представлена в виде отдельных утверждений, которые являются неким кодексом организации и определяют ее экономическую, социальную и управленческую «философию», экономические критерии прибыльности, производственной деятельности и качества товаров, стиля поведения внутри организации, подбор и расстановку кадров и, наконец, такое понятие, как «имидж». Причем не обязательно миссия предприятия должна быть выражена явно и оформлена в виде конкретного документа. Это может быть и просто броский девиз. Например, девизом фирмы «Сони», известного производителя товаров в области электроники, является: «Сони» — первопроходец, всегда устремленный в неизвестное. «Сони» никогда не пойдет по старым следам, даже если их еще предстоит проложить. Путем такого развития «Сони» стремится помочь человечеству. Чаше всего миссия предприятия проявляется неявно, через некие стандарты поведения, принятые в данной организации.

Ясно изложенная и вычлененная миссия предприятия содействует улучшению качества стратегических решений. Как нам представляется, тому имеется несколько причин.

- Во-первых, **деловая философия** (так иногда в литературе называют миссию предприятия) в большинстве случаев формулируется, опираясь на изучение опыта основателя, и модифицируется под влиянием опыта последующих руководителей. Она является своеобразным изложением принципов успеха.
- Во-вторых, миссия предприятия в промышленно развитых странах включает в себя такое понятие, как **социальная ответственность**. По мере все большего отделения управления от собственности ослабевает необходимость стремления к получению краткосрочной прибыли, а руководители все больше хотят выполнять достой-

ные задачи и стремятся связать функции компании с общественным благом. Другими словами, они становятся более организационно и социально ориентированными.

- В-третьих, миссия предприятия четко указывает **направление усилий работников**, а также смысл их работы и тем самым повышает чувство отождествления работников с предприятием.
- В-четвертых, в условиях стратегического выбора (например, диверсифицироваться или сконцентрироваться на специальной продукции) миссия предприятия является одним из стержней, позволяющих найти согласованное компромиссное решение, так как определяет **единые принципы управленческой психологии**, принятой в данной организации. Таким образом, миссия предприятия способствует определению доминанты бизнеса, т. е. определению тех сфер предпринимательства, которые наиболее привлекательны для владельцев и высшего руководства предприятия.
- В-пятых, миссия предприятия позволяет произвести более **четкую ориентацию на рынке**, т. е. определить, какие потребности покупателя удовлетворять в первую очередь, чтобы сбалансировать интересы предприятия и потребителей (как и общества в целом).

В наиболее упрощенном виде построение миссии может быть рассмотрено как «технологический системный взгляд с позиций бизнес-инжиниринга».

Разработка (точнее конструирование) миссии компании, как и все в инженерном проектировании, начинается с системы координат (рис. 3.1).

- Ось «надо» — отражает потребности рынка.
- Ось «могу» — определяет возможности компании (уникальность ресурсов и навыков).
- Ось «хочу» — представляет собой философию бизнеса (ожидания, ценности, принципы).

В такой системе координат разработка миссии представляет собой задачу поиска компромисса между потребностями рынка, с одной стороны, и возможностями и желаниями компании — с другой.

Вообще говоря, с учетом влияния на миссию всей иерархии надсистем (государственное макроокружение, континентальные сообщества, мировые рынки и т. д.) система координат будет в общем случае N-мерной. Например, четвертая ось — «можно» будет отражать по-

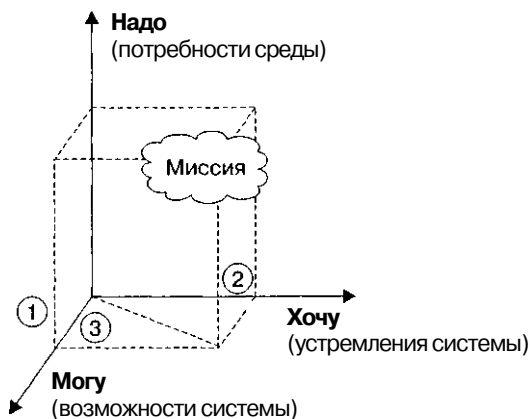


Рис. 3.1. Система координат разработки миссии

литические, экономические, технологические и социальные ограничения макроокружения компании. Однако их влияние, как правило, будет незначительным и до поры им можно будет пренебречь, сосредоточившись на наиболее существенных факторах рыночного окружения.

Трафарет разработки миссии представляет собой матрицу анализа отношений конъюнктуры рынка (надо), возможностей компании (могу), устремленности компании (хочу) и ограничений внешней среды (можно), что представлено на рис. 3.2.

Остановимся подробнее на основных элементах, которые должны быть отражены в миссии предприятия.

Как правило, миссия предприятия имеет в своем составе ряд элементов. Примерная ее структура представлена на рис. 3.3.

Первый элемент миссии предприятия — **базовые направления** — включает в себя:

- базовые направления по системе продукт/услуга (ось «хочу»);
- базовые направления по системе покупатель/рынок (ось «надо»);
- базовые направления технологических усилий (ось «могу»).

Указанные направления могут или взаимодополнять, или взаимоисключать друг друга. Очевидно, что первый случай является оптимальным, хотя в практической деятельности предприятия это случается редко. Второй вариант (взаимоисключение) также маловероятен, поскольку предполагает неустойчивое положение предприятия на рынке, вытеснение его конкурентами, и в качестве элемента миссии первичного хозяйственного звена принят быть не может. Чаще всего

			Надо	Можно			
			Рыночная конъюнктура	Внешняя среда			
				Политика	Экономика	Социал. сфера	Технология
Объект	Могу	Уникаль- ность технологий					
		Исклю- чительность ресурсов					
Субъект		Знания и умения					
		Навыки и опыт					
	Хочу	Ценности, ожидания и принципы					

Рис. 3.2. Трафарет разработки миссии компании

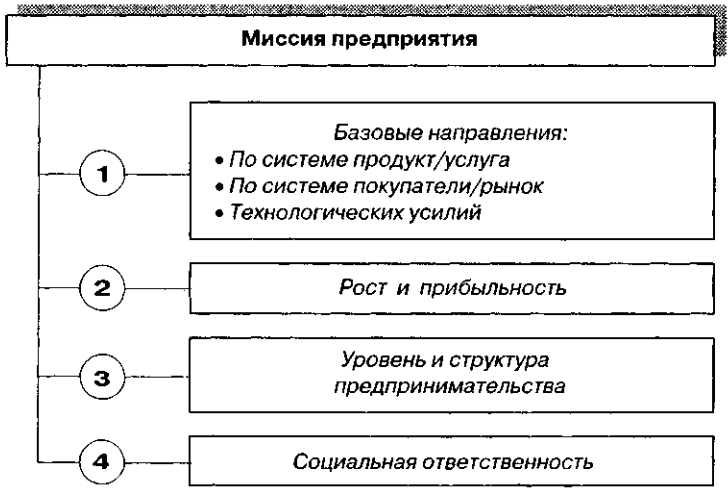


Рис. 3.3. Характеристика основных элементов миссии предприятия

выбирается компромиссный вариант, когда соотношение базовых направлений рассматривается как система из одного ведущего (приоритетного) критерия и двух локальных (выступающих в виде ограничений).

Второй элемент миссии предприятия — рост и прибыльность — является исключительно важным для предприятия. Экономический рост достаточно важен для любого предприятия, поскольку он может обеспечить сохранение позиций предприятия на рынке. Кроме того, для того чтобы поддерживать свою относительную конкурентоспособность, предприятие должно развиваться, по крайней мере такими же темпами, как национальная экономика в целом.

Прибыльность как составляющая миссии предприятия чаще всего рассматривается как обеспечение его устойчивого развития. Причем важными являются не количественные характеристики массы полученной прибыли, а обеспечение баланса между дивидендами и «затратами будущих периодов», который может обеспечить как сохранность позиций на рынке, так и его дальнейшее развитие.

Третий элемент миссии предприятия — уровень и структура предпринимательства. Во многом они определяются владельцами предприятия и его высшим руководством.

Под уровнем предпринимательства понимается то или иное состояние экономической и производственной деятельности, которое считается приоритетным для предприятия на рассматриваемый промежуток времени.

В соответствии с циклом развития предприятия в любой момент времени оно находится в одном из трех состояний:

- в стадии роста;
- в состоянии стабилизации;
- в необходимости выживания (защита своих интересов перед внешней окружающей средой).

Очевидно, что наиболее привлекательным для руководства предприятия является позиция для роста, однако цикличность развития национальной экономики, отрасли и предприятия (особенно их «наложение» друг на друга) может привести к замедлению роста или даже снижению объема продаж и прибыли, что может в корне изменить «деловую философию» предприятия и, таким образом, повлиять на выработку миссии предприятия.

Структура предпринимательства означает выбор направлений экономической и производственной деятельности. Она относится не только к большим предприятиям, для которых она определяется отрасля-

ми промышленности или рынками сбыта, но и к малым и средним предприятиям, где эта структура уже связана с конкретными продуктами и сегментами рынка.

По аналогии с западными фирмами можно определить структуру экономической и производственной деятельности предприятия в условиях рынка как одну из следующих форм [35]:

- *простой бизнес* — однопродуктовый (одноотраслевой);
- *доминантный бизнес* — диверсифицированное производство с упором на какой-то один продукт (отрасль);
- *относительный бизнес* — диверсифицированное производство, где старый доминантный продукт (отрасль) вытесняется новым;
- *безотносительный бизнес* — равноправное отношение всех продуктов (отраслей) в диверсифицированном производстве.

Структура экономической и производственной деятельности должна быть сбалансирована, что подразумевает наличие:

- идентифицированной и усиливающейся основной (приоритетной) деятельности;
- «общей ниточки», которая связывает различные виды деятельности между собой.

В последнее время у западных менеджеров при определении приоритетной сферы деятельности очень популярной является **концепция стратегических зон хозяйствования [51]**.

Четвертый элемент миссии — социальная ответственность. К. Девис и Р. Бломстром определяют социальную ответственность фирмы как «обязательства высшего руководства действовать таким образом, чтобы защищать и улучшать благосостояние общества в целом, сообщаясь при этом со своими собственными интересами» [196]. Важно при этом определить, где лежит этот баланс между личными (фирменными) и общественными интересами. Кроме того, предприятию необходимо иметь службу *public relations* (связи с общественностью), которая могла бы донести до общества свои стремления и действия.

Я. Чанг и Ф. Кампо-Флорес сделали попытку *классифицировать* сферы социальной ответственности [11].

1. **Повышение уровня жизни населения.** Данное направление развивается крупнейшими корпорациями (финансово-промышленными группами), имеющими достаточный объем свободных средств. Конкретные формы реализации данного направления зависят от сфер бизнеса, реализуемых предприятиями, а также от привязанностей их владельцев и высшего руководства. Это может быть

и создание новых рабочих мест, и поддержка малоимущих граждан, и финансирование конкретных научных проектов, и меценатство в области культуры и искусства.

2. **Социальная защищенность работников предприятия.** Данное направление является наиболее характерным, так как кроме «социального имиджа» создает предпосылки для повышения производительности труда, а следовательно, и для повышения эффективности функционирования организации. Данное направление реализуется на практике в процессе формирования и реализации социальной стратегии предприятия.
3. **Самоконтроль своих действий на рынке.** Данное направление включает в себя контроль качества выпускаемой продукции, продуманную (с точки зрения социальной ориентации) политику ценообразования, цивилизованную (жесткая, но не жестокая) борьбу с конкурентами за рынки сбыта. Хотелось бы обратить внимание именно на этот аспект социальной ответственности, поскольку в отечественной практике предпринимательской деятельности он обычно или полностью отсутствует, либо носит декларативный характер. Вместе с тем нам представляется, что именно с самоконтроля собственных действий на рынке начинается социальная ответственность предприятия.

Формы реализации социальной ответственности предприятия очень разнообразны. Известный специалист в области стратегического управления Г. Гринли предлагает следующие четыре пути обеспечения социальной ответственности организации [21].

- Предприятие не декларирует своей социальной ответственности, за нее говорят конкретные дела. Чаще всего это спонсорство в области искусства и спорта, т. е. в области организации культурно-зрелищных мероприятий, собирающих огромные аудитории зрителей.
- Предприятие говорит только о тех аспектах социальной ответственности, которые напрямую связаны с его долговременными проектами. Так, известный концерн «Фиат» огромные средства вкладывает в реставрацию памятников архитектуры, расположенных вблизи своих филиалов (парк в Линготто, дворцы в Венеции и Флоренции и др.).
- Социальная ответственность есть элемент стратегии (заметим, базовой, а не функциональной, поскольку социальная стратегия формируется в большинстве организаций). Это характерно прежде всего для растущих, молодых компаний, которые напрямую свя-

зывают социальную ответственность с формированием у общества «привлекательного имиджа».

- Социальная ответственность как сфера бизнеса, которая характерна преимущественно для неприбыльных (некоммерческих) организаций, а также для больших предприятий государственного сектора, обеспечивающих производственную и социальную инфраструктуру национальной экономики.

Миссия организации формируется не в «безвоздушном пространстве», на ее выработку влияет множество факторов, среди которых следует обратить внимание на наиболее существенные.

Во-первых, это **история предприятия**. В период функционирования организации вырабатываются некоторые стандарты как ее поведения (как утверждает Л. Якокка, демократизм в принятии решений компании «Форд» прямо противоположен авторитарному руководству в «Дженерал Моторс» [235]), так и ее восприятия обществом и другими субъектами хозяйствования. Это накладывает существенные ограничения на формирование и реализацию текущей миссии организации.

Во-вторых, это **особые преимущества в области конкурентной борьбы** (ноу-хау, патенты, возможности в области маркетинга и т. д., использование которых может быть включено в миссию предприятия).

В-третьих, это **возможности и угрозы**, которые определяются на этапе стратегического анализа и подробно рассмотрены выше. Наиболее общие из них могут быть использованы для корректировки миссии предприятия и придания ей более реалистичного характера.

В-четвертых, это **влияние стейкхолдеров** (stakeholder). Обычно английское слово stakeholder переводится как «участник», однако в стратегическом менеджменте это понятие рассматривается в более широком смысле. При переводе книги У. Кинга и Д. Клиланда «Стратегическое планирование и хозяйственная политика» [105] использовался термин «клиентура», что тоже не адекватно данному понятию. А. П. Градов в своей книге «Экономическая стратегия фирмы» упоминает термин «группы стратегического влияния», под которым и понимает «контактные аудитории, способные оказать давление на миссию... как в сторону ее расширения или сужения, так и ее коренного изменения (общества защиты потребителей, правительство, широкая публика)» [232]. В книгах издательства «Питер» данный термин переводится как «заинтересованные лица». Вполне понятно, что отсутствие единого мнения относительно данной категории значительно затрудняет восприятие материала.

Поэтому мы несколько лет назад предложили ввести новый термин — **стейкхолдер** (буквальный перевод с английского), который, по определению Р. Фримана, обозначает группу людей (или отдельного индивида), которые либо зависят от организации, либо сами влияют на достижение целей ее функционирования. В этой связи поведение стейкхолдеров влияет на функционирование предприятия и должно учитываться при формировании миссии первичного хозяйственного звена. Структура стейкхолдеров показана на рис. 3.4.

Проблема стейкхолдеров достаточно подробно исследована западными учеными и практиками, поэтому некоторые исследователи говорят о существовании целой **теории стейкхолдеров**. Основной постулат, применяемый в этом случае, гласит, что во многом деятельность предприятия является результатом обобщающего эффекта поддержки и сопротивления групп стейкхолдеров. По этой причине в рамках стратегического управления их нужно тщательно изучать, прогнозировать и усиливать положительный эффект, одновременно компенсируя негативные последствия. При этом обычно применяется следующая последовательность этапов.

- Выделяются конкретные стейкхолдеры и определяется степень их влияния на деятельность предприятия. Например, это могут быть конкуренты, потребители и поставщики.
- Определяется план действий, включающий прямые и косвенные действия по отношению к стейкхолдерам. Иногда применяются «силовые» действия, иногда ищется компромисс, иногда по от-

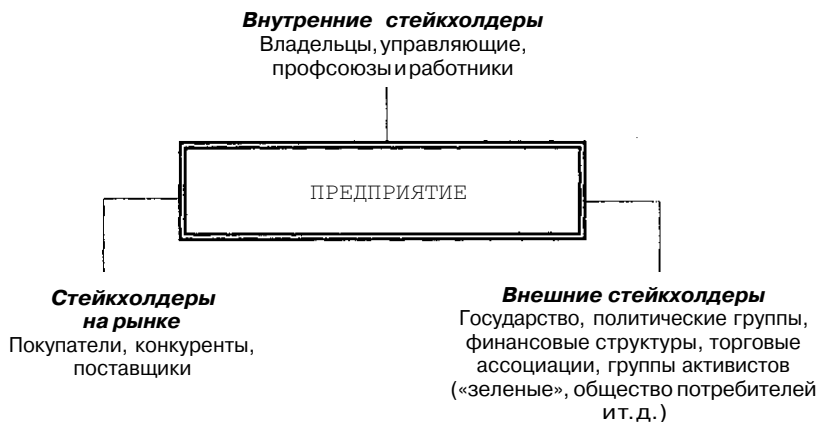


Рис. 3.4. Структура стейкхолдеров

ношению к стейкхолдерам действуют в одиночку, а иногда объединяются в стратегические альянсы.

- Трансформируется внутрифирменное управление за счет структурных изменений на предприятии. Чаще всего это делается для учета интересов внутренних стейкхолдеров, но иногда и для внешних (организация службы «связи с общественностью» — для внешних стейкхолдеров, реформирование отдела маркетинга — для стейкхолдеров на рынке).
- Оценивается, как стейкхолдеры реагируют на воздействие на них. При этом важно, чтобы их оценка была или положительной, или, если есть противодействия, то они носили хотя бы неантагонистический характер.

В качестве примера можно привести миссию корпорации *Johnson & Johnson*.

«Мы отвечаем перед врачами, медсестрами, пациентами, матерями и всеми другими людьми, использующими нашу продукцию и услуги. Мы должны постоянно стремиться снижать затраты для поддержания разумных цен. Заказы покупателей должны быть выполнены немедленно и точно. Наши поставщики и потребители должны иметь возможность получить достаточную прибыль. Мы отвечаем перед своими работниками, мужчинами и женщинами, работающими с нами по всему миру. Каждый должен рассматриваться как личность. Мы должны уважать их достоинство безопасности и уверенности в своей работе. Компенсация должна быть достаточная и адекватная, а рабочее место — чистым и безопасным. Работники должны чувствовать себя свободными при высказывании замечаний и предложений. Они должны иметь возможность для применения и повышения своей квалификации. Мы должны обеспечивать компетентное управление, а наши действия должны быть справедливыми и разумными. Мы отвечаем перед обществом, в котором живем, и перед миром в целом. Мы должны быть хорошими гражданами — поддерживать хорошую работу и платить налоги. Мы должны помогать улучшению системы образования и здравоохранения. Мы должны поддерживать в хорошем состоянии нашу собственность, обеспечивая сохранность окружающей среды и природных ресурсов. Мы отвечаем перед нашими акционерами. Бизнес должен приносить ощутимую прибыль. Мы должны экспериментировать с новыми идеями. Исследования должны выполняться, научные программы — развиваться, ошибки — исправляться. Необходимо приобретать новое оборудование, реализовывать новые возможности, вы-

пускать новые продукты. Если мы будем работать в соответствии с этими принципами, держатели наших акций будут иметь хорошие дивиденды.»

3.2. Ценности высшего руководства

Кроме миссии предприятия на процесс выработки целей накладывает свой отпечаток система ценностей, привлекательных для высшего руководства. Эти ценности могут быть как материальными, так и нематериальными.

Как справедливо отмечает К. Боумен, «то, как менеджер воспринимает окружающий его мир, зависит от многих факторов (например, от полученного им образования и воспитания, от его жизненного опыта и т. д.). Поэтому, разрабатывая стратегию фирмы, в том числе и ее структурные изменения, необходимо принимать во внимание и личностные качества менеджеров и управленческой команды» [61].

Ценности высшего руководства можно определить как знания, мнения и убеждения, которые определяют предпочтения и конкретный выбор поведения данных менеджеров. Определяющим в этом объяснении ценностей является предыдущий опыт высшего руководства, который, по существу, и формирует данные знания, мнения и убеждения. Отметим, что ценности топ-менеджеров, которые определяют поведение последних по отношению к процессу стратегического управления, не являются теми, которые формируются в процессе работы в данной компании в короткий промежуток времени. Именно поэтому, как отмечают Т. Джонсон и К. Шолес, можно выделить три важнейших фактора, которые определяют ценности высшего руководства по отношению к процессу стратегического управления [23].

1. Внешнее влияние ценностей общества и соответствующего класса (по терминологии Ф. Котлера), к которому относится топ-менеджер.
2. Природа бизнеса вместе с рыночной ситуацией и важностью производимого продукта с точки зрения удовлетворения потребностей общества.
3. Культура фирмы, включая историю компании, практикуемый в организации стиль управления, имеющиеся на фирме системы планирования и контроля.

Отметим, что вышеперечисленные факторы, влияющие на формирование ценностей высшего руководства, входят составными элемен-

там и в миссию предприятия, поэтому вполне логичен вывод, что миссия предприятия влияет на ценности высшего руководства.

Еще раз обратим внимание на то, что в данном контексте мы рассматриваем целое сочетание персональных ценностей, приобретенных топ-менеджером в течение определенного промежутка времени, а не текущие бизнес-ценности, которые влияют на стратегический выбор, но не должны преобладать. При этом Я. Чанг и Ф. Кампо-Флорес делают вывод [11], что высшее руководство может с трудом разделить, где оно действует в соответствии с эмоциями и личными предпочтениями, а где подчиняется логическим схемам процесса принятия решений. Практика бизнеса подтверждает, что и то, и другое занимают равноправное положение в процессе стратегического планирования.

На рис. 3.5 изображена общая схема процесса формирования ценностей высшего руководства, а также их соотношение с миссией и целями предприятия.

Обычно в литературе, посвященной проблемам стратегического планирования, классификация ценностей высшего руководства основывается на разделении по принципу внешний/внутренний. **Внутренняя система ценностей топ-менеджеров** определяется индивидуальным предпринимательским чутьем, персональными целями и волей руководителя, что само по себе стимулирует изменение ценностей высшего руководства во времени и соответствующий подход к планированию. **Внешняя система ценностей** определяется полученным топ-менеджером образованием, а также так называемым эффектом обучения, заложенным в систему планирования и не зависящим от воли высшего руководства. Эти ценности определяют тот уровень, в рамках которого топ-менеджеры становятся продуктом внешней деловой окружающей среды и, в этом смысле, находятся в противоречии с внутренней системой ценностей. Такой конфликт может провоцировать сопротивление к изменениям, которые должны осуществляться в процессе стратегического управления. Отметим, что ценности высшего руководства, несмотря на многообразие форм их проявления у конкретных топ-менеджеров, имеют тенденцию к определенному фокусированию или ориентации. Чаще всего это экономическая ориентация, связанная с целесообразностью, или социальная ориентация, связанная с социальной ответственностью.

Как результат системы ценностей высшего руководства для каждого топ-менеджера происходит формирование своих персональных целей, т. е. каждый менеджер интуитивно ранжирует по степени значи-

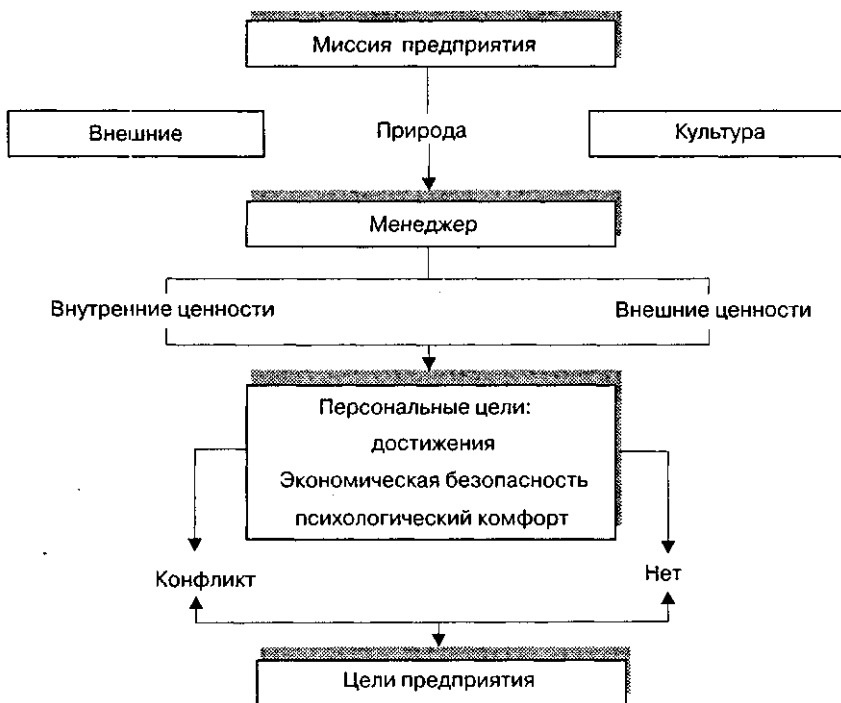


Рис.3.5. Ценности высшего руководства и характер их взаимоотношений с миссией и целями предприятия

мости свой конкретный набор ценностей. В монографии И. С. Пивоварова приводятся результаты социологических исследований среди высшего управленческого персонала ФРГ (табл. 3.1).

Личные цели менеджера обычно определяются как совокупность трех групп факторов: достижения, экономическая безопасность и психологический комфорт. Достижения связаны с профессиональным овладением теми функциями, которые необходимо реализовать менеджеру на своем рабочем месте. Экономические цели включают общий объем вознаграждений (дохода в денежном выражении, чаще всего за год) и соотносятся к тому стандарту жизни, который присущ соответствующему классу, к которому менеджер принадлежит. Проблема здесь прежде всего в том, что денежные вознаграждения чаще всего связаны с краткосрочными (с позиции планирования) приобретениями, а не с долгосрочными жизненными планами менеджера и его семьи.

Таблица 3.1

Ценностные ориентации руководителей фирм ФРГ

Ценность	Ранг	
	Средний ранг	Наиболее часто определяемый ранг
Прибыль	2,44	I
Безопасность	3,24	II
Социальная ответственность перед персоналом	4,51	III
Доля на рынке	5,20	IV
Независимость	4,46	V
Уровень потребительских услуг	4,50	V
Рост	4,87	VI
Престиж	6,47	VII

Психологический комфорт может быть раскрыт в качестве некоторых личных целей, относящихся к различным сторонам жизни, таким, как карьера и персональный статус, угроза увольнения, возможность получить достаточную и своевременную медицинскую помощь (медицинская страховка) и размер пенсии (достаточные отчисления в пенсионный фонд).

Очевидно, что недостаточная реализация хотя бы одного из перечисленных факторов, обеспечивающих достижение личных целей менеджера, приводит его в состояние конфликта с предприятием как системой. Соотношение между целями менеджеров и целями предприятия (отдельных его подразделений) будет рассмотрено ниже.

Кроме того, выделяют ценности благосостояния, под которыми понимают ценности, являющиеся необходимым условием для поддержания физической и умственной активности людей. Известный социолог С. С. Фролов относит к ним следующие ценности: благополучие (включает в себя здоровье и безопасность), богатство (обладание различными материальными благами и услугами), мастерство (профессионализм в определенных видах деятельности), образованность (знания, информационный потенциал и культурные связи), уважение (включает в себя статус, престиж, славу и репутацию).

К группе моральных ценностей относят доброту, справедливость, добродетель и другие нравственные качества. Такая ценность, как власть, считается одной из наиболее универсальных и значимых, поскольку позволяет приобретать любые другие ценности.

3.3. Процесс целеполагания и организационная культура предприятия

Процесс определения целей развития предприятия находится в непосредственной взаимосвязи с процессом формирования и развития его организационной культуры. Эти процессы оказывают достаточно существенное влияние друг на друга и не могут рассматриваться изолированно. В этой связи усиленное внимание к разработке отечественной концепции стратегического планирования и управления развитием предприятия вызвало значительный интерес к исследованию теоретических и практических вопросов формирования **экономико-организационной**, или просто **организационной культуры** предприятия. Результатом этого стало появление в последние годы разнообразных концепций организационной (внутрифирменной, корпоративной и т. п.) культуры предприятия.

В общем случае **организационная культура предприятия** представляет собой систему ценностей, обычаев, традиций, норм и правил поведения, сложившихся или формирующихся на предприятии с целью его внутренней интеграции и адаптации к условиям постоянно изменяющейся внешней среды. Другими словами, это адекватное предприятию сознание, вытекающее из поведения членов коллектива и управляющее формальными и неформальными моделями поведения. Организационная культура предприятия выполняет следующие основные функции:

- **координацию деятельности**, осуществляемую с помощью установления процедур и правил поведения;
- **мотивацию**, реализуемую путем разъяснения работникам предприятия смысла выполняемой работы;
- **профилирование**, позволяющее обрести принципиальные отличия от другого предприятия;
- **привлечение кадров** путем пропаганды преимуществ своего предприятия.

В принципе организационная культура способна реализовать перечисленные выше функции, однако она не всегда располагает для этого соответствующим потенциалом. Так, например, многие предприятия обладают такой организационной культурой, которая не только тормозит достижение успехов в хозяйственном плане, но и не позволяет распознать себя и использовать свои возможности в интересах предприятия.

Организационная культура любого предприятия базируется на национальной культуре общества. В этой связи следует весьма осто-

можно использовать зарубежные концепции и модели менеджмента на отечественных предприятиях, поскольку они не учитывают особенностей отечественной экономики и культурной среды.

Организационная культура любого предприятия, в свою очередь, подразделяется на ряд частных культур — субкультур. Число последних на предприятии определяется спецификой организационной структуры предприятия (подразделения, отделы и т. п.) и содержанием решаемых задач.

Главная задача управленческих работников заключается в том, чтобы добиваться согласованности субкультур с общей культурой предприятия в целях избежания их негативного влияния на функционирование и развитие предприятия в целом.

Процесс формирования организационной культуры предприятия представлен на рис. 3.6.

Формирование организационной культуры на предприятии неразрывно связано с **коммуникативным поведением предприятия**, которое рассматривается в качестве важного стратегического инструмента развития предприятия, предусматривающего осуществление различных видов коммуникационной деятельности.

С этой целью могут использоваться различные виды коммуникационных средств (реклама, стимулирование продаж, связи с общественностью и т. п.).

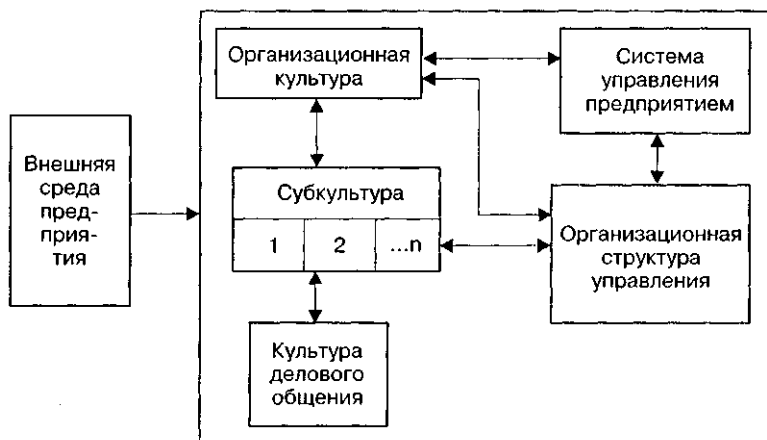


Рис. 3.6. Внутренняя среда предприятия

В составе коммуникации предприятия можно выделить два основных элемента (рис. 3.7):

- внутренняя коммуникация;
- внешняя коммуникация.

Коммуникативное поведение предприятия

Внешняя коммуникация предусматривает совокупность инструментов и средств, служащих для регулирования взаимоотношений между предприятием и его местным окружением. В составе последней принято выделять два основных элемента:

- маркетинговая коммуникация (реклама, стимулирование продаж и т. п.);
- связи с общественностью.

Внутренняя коммуникация охватывает все виды коммуникационной деятельности, осуществляемые в рамках предприятия.

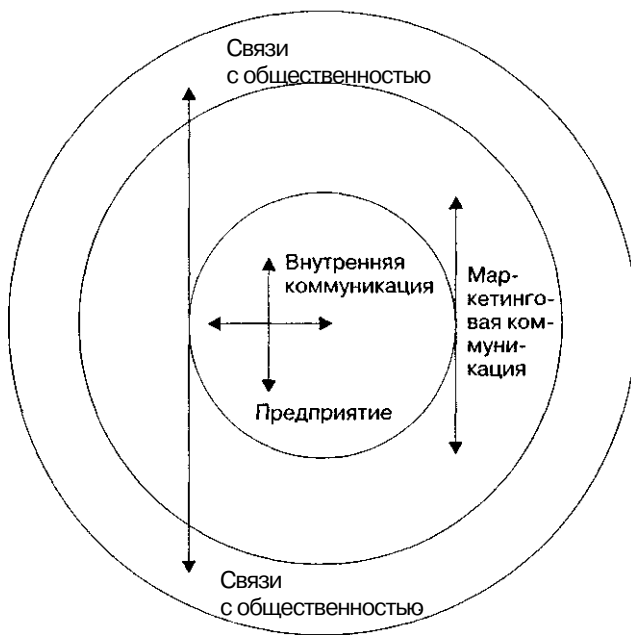


Рис. 3.7. Состав коммуникаций предприятия

В составе внутренней коммуникации на предприятии можно выделить три принципиальных вида процесса (рис. 3.8):

- вертикальная коммуникация;
- горизонтальная коммуникация;
- коммуникационные сети.

Основные элементы внутренней коммуникации предприятия

Вертикальная коммуникация может быть подразделена на два подвида:

- иерархическая («сверху—вниз») коммуникация;
- обратная («снизу—вверх») коммуникация.

Иерархическая внутренняя коммуникация связана с установлением эффективных взаимоотношений между руководителями и подчиненными и представляет основной тип коммуникативных связей в теории менеджмента.

Обратная внутренняя коммуникация тесно связана с иерархической коммуникацией. Она предполагает, что работники предприятия должны быть достаточно мотивированы и чувствовать уважение к себе и к своему партнеру по дискуссии.

Горизонтальная коммуникация представляет собой процесс, который направлен на решение проблемных ситуаций на предприятии.

Коммуникационные сети, или сетевая коммуникация, представляет собой коммуникационный процесс, осуществляемый во всех направлениях. Главное преимущество данного вида коммуникации заключается в достаточно высокой скорости коммуникационного потока.

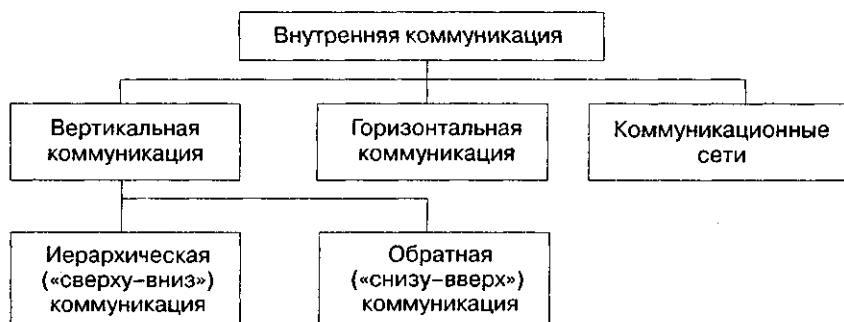


Рис. 3.8. Внутренняя коммуникация

Таким образом, в современных условиях речь должна идти о том, чтобы целенаправленно формировать организационную культуру, включая инновационную культуру. Для этого необходимо прежде всего занять реалистичную и последовательную позицию по отношению к организационной культуре собственного предприятия. До тех пор пока руководство предприятия и его сотрудники поддаются иллюзиям относительно организационной культуры, практически невозможным являются ее корректировка и целенаправленное формирование.

Любое предприятие обладает сильными и слабыми сторонами в области организационной культуры. Слабости необходимо преодолевать, используя сильные стороны. В любом случае необходимо разработать комплекс мероприятий, в процессе реализации которых с определенной степенью осторожности выясняется соответствие механизмов обоснования и принятия управленческих решений собственной организационной культуре, осуществляется их взаимная притирка и решается вопрос о стратегической адекватности организационной культуры. Причем для того чтобы подобный образ мышления стал вполне привычным для сознания сотрудников предприятия, необходимо увязывать творческий потенциал организационной культуры с нуждами перспективного развития предприятия.

В этой связи необходимо четко представлять два основных момента. С одной стороны, в процессе целеполагания необходимо учитывать достигнутый уровень организационной культуры предприятия. Последняя должна способствовать процессу реализации стратегического плана развития предприятия. В противном случае план окажется *нереализованным*.

С другой стороны, стратегический план развития предприятия должен способствовать формированию в перспективе достаточно высокого уровня организационной культуры предприятия.

Следовательно, организационную культуру следует рассматривать в качестве стратегического фактора развития предприятия.

3.4. Определение целей развития предприятия

Цели развития предприятия представляют собой направления, в которых должна осуществляться деятельность первичного хозяйственного звена. Это — качественная характеристика целей. С другой стороны, цель должна определять желаемое состояние системы, которое необходимо достичь через определенный промежуток времени, необходимый для получения определенной количественной оценки.

Как считает Т. Коно, «цели организации формируются теми, кто обладает ключевыми ресурсами в соответствии с системой ценностей обладателей этих ресурсов» [113]. Таким образом, определяющим для процесса целеполагания на предприятии является миссия предприятия как наиболее общая характеристика, которая в общем случае поглощает в себя цели его развития.

Формулирование целей (собственно целеполагание) есть процесс логический, где можно только систематизировать процедуру, но не формализовать ее, а тем более, не определять ее однозначно. Это искусство, определяемое опытом и интуицией высшего руководства. Поэтому невозможно дать рецепты «на все случаи жизни» в области формирования целей развития, можно лишь попытаться предложить принципиальные подходы к процессу целеполагания, обратив внимание на аспекты, которые являются характерными для предприятий любой организационно-правовой формы и сфер деятельности.

Цели развития предприятия «многослойны». Во-первых, цели образуют иерархию, и она аналогична системе планирования, т. е. система целей есть **контур плана**. Каждая структурная единица предприятия должна иметь и обладает в реальности некоторой целью развития, поэтому формулирование целей стратегического плана во многом успешно тогда, когда достигается баланс между целями организации и целями отдельных структурных подразделений. Во-вторых, цели можно разделить на две группы — цели системы и цели участников. Цели системы представляют собой общие знаменатели ожиданий обладателей ключевых ресурсов, потому что их достижение является условием осуществления этих ожиданий. Цели участников являются непосредственными желаниями обладателей ресурсов, соответствующих некоторому уровню иерархии. В первом случае говорят о простой иерархии целей, во втором — об иерархии целей участников. Но в реальной практике, естественно, эти две структуры теснейшим образом переплетены, образуя полную иерархию целей (рис. 3.9).

Анализ полной иерархии целей развития предприятия позволяет сделать следующие выводы. С одной стороны, частичное наложение характеристик целей развития структурных подразделений и их руководителей позволяет говорить о возможности их согласования и, таким образом, о согласовании двух веток целеполагания — простой иерархии и иерархии целей участников. Необходимость учета целей руководителей вытекает еще из того факта, что их реализация позволяет мотивировать участников на реализацию целей подразделений и, соответственно, целей развития предприятия в целом, что значитель-

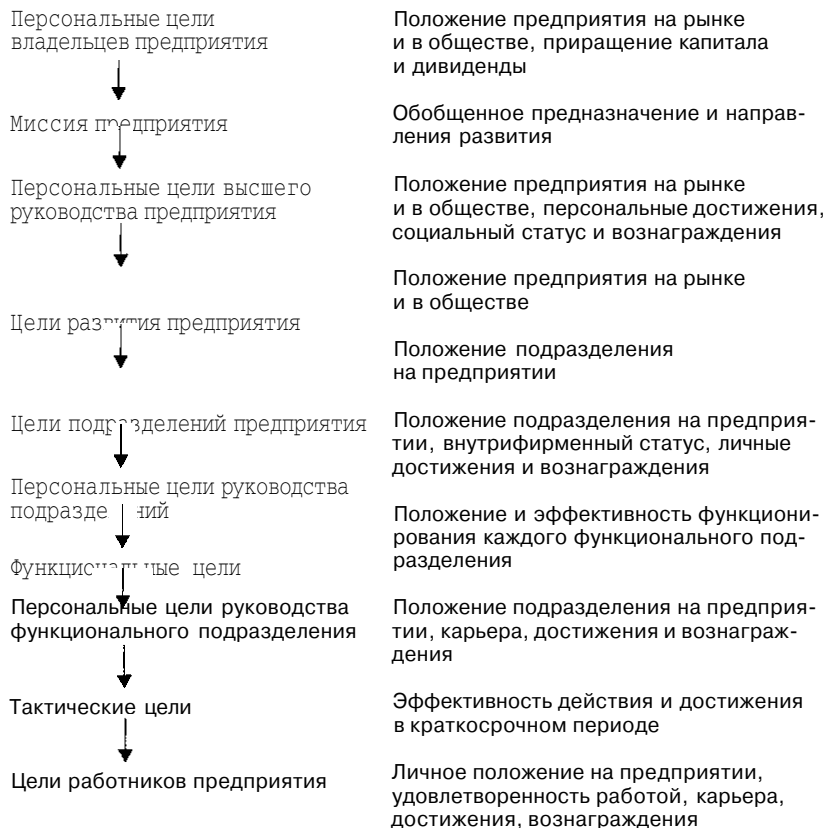


Рис. 3.9. Полная иерархия целей развития предприятия

но увеличивает вероятность достижения желаемого состояния в определенный промежуток времени. С другой стороны, очевидно, что часто цели подразделений и работников предприятия являются противоречивыми. Задача определяется следующим образом: не допускать антагонизма целевой ориентации работников и подразделений, что даст шанс к нахождению компромиссного решения.

Отметим также, что последовательность уровней в иерархии целей развития предприятия зависит от его типа. Приведенная на рис. 3.9 полная иерархия целей развития предприятия ориентирована на диверсифицированные компании, где сферы бизнеса настолько разнородны, что функциональные подразделения часто становятся зависимы

в своей деятельности от подразделений производственных (стратегических хозяйственных центров, по И. Ансоффу [51]). На специализированных предприятиях соподчиненность целей указанных подразделений прямо противоположна.

Необходимо отметить ряд общих характеристик, которые следует учитывать при построении полной иерархии целей развития предприятия:

- цель более низкого уровня иерархии должна быть под целью более высокого уровня (требование «дерева целей»);
- цель более высокого уровня иерархии должна ориентироваться на более длительный промежуток времени;
- цель конкретного подразделения должна быть соотнесена с делегируемыми властными полномочиями руководителю данного подразделения;
- цели могут быть качественными и не иметь количественной оценки, что ни в коей мере не снижает их значимости;
- с течением времени мотивация работников меняется, поэтому иерархия целей не есть величина постоянная, а нуждается в корректировке по мере реализации цели вышестоящего уровня.

В дальнейшем для простоты изложения остановимся на верхнем уровне иерархии целей — цели развития предприятия.

Целеполагание на уровне предприятия (организации) в целом имеет множественную интерпретацию в отечественной и зарубежной литературе по стратегическому планированию и управлению. Одни исследователи отдают предпочтение качественным характеристикам целеполагания [20], другие, напротив, считают, что только количественные показатели могут характеризовать цель [13]. Происходит это из-за разного понимания цели как направления развития (качественная характеристика) и желаемого состояния системы (количественная оценка). Мы уже выяснили, что, с нашей точки зрения, цель подразумевает и то, и другое, поэтому следует говорить о двух сторонах целеполагания: качественных характеристиках и возможностях их количественной оценки. Наиболее интересную интерпретацию исследований в этом направлении дает Г. Гринли [20]. Она, по его словам, родилась как компиляция разработок различных ученых-исследователей (табл. 3.2).

Использование конкретных показателей целеполагания существенно различается в зависимости от страны, где расположено предприятие (табл. 3.3), типа предприятия (табл. 3.4) и его величины (табл. 3.5).

Таблица 3.2

Характеристика целей развития предприятия

Группа 1. Цели направления развития	
а) Лидерство на рынке	- конкурентные позиции
	- уровень инноваций
б) Распространение на рынке	- опережение в области технологии
	- число рынков (сегментов)
	- число групп потребителей
	- число отраслей
в) Обслуживание потребителей	- число стран
	- надежность продукта
	- качество продукта
	- полезность продукта
Группа 2. Цели, характеризующие эффективность функционирования системы	
а) Рост	- объем продаж
	- объем производства
	- уровень доходов (прибыли)
	- выручка
б) Прибыльность	- по отношению к рабочему капиталу (собственным оборотным средствам)
	- по отношению к активам
	- по отношению к уставному фонду
	- доход (прибыль) на объем продаж
Группа 3. Внутренние цели	
а) Продуктивность (рентабельность)	- продажи на общие активы
	- объем запасов
	- срок выплаты кредитов
	- ликвидность
	- накладные расходы на объем продаж
б) Персонал	- отношения между работниками и микроклимат
	- продвижение персонала
	- среднее вознаграждение работников
	- объем продаж на одного работающего
Группа 4. Внешние цели	
а) Социальная ответственность	- имидж организации
	- использование ресурсов
	- общественная активность
	- благосостояние жителей местности, где расположено предприятие
	- отношение цена/доход (ограниченный уровень рентабельности)

Как отмечает Т. Коно [113], в США и Великобритании основными показателями целеполагания являются: доход на капитал (или совокупные активы); доход на акцию и снижение издержек, другими сло-

Таблица 3.3
Цели долгосрочного планирования (в %)

Цель	Великобритания	Япония	США
Объем продаж	51	88	63
Темп роста	59	64	65
Размер прибыли	53	87	57
Норма прибыли на весь капитал (или все активы)	59	42	52
Отношение прибыли к объему продаж	37	61	44
Доля на рынке	50	41	48
Базовая политика цен	49	50	70
Базовая политика извлечения прибыли	47	51	61

Таблица 3.4
Цели долгосрочного планирования в зависимости от типа предприятия

Цель	Специализированная компания	Диверсифицированная компания
Темп роста (%)	78	61
Норма прибыли на все активы (%)	33	56
Доля на рынке (%)	89	56

вами — преимущественно финансовые показатели. В Японии наблюдается приоритет объема продаж, массы прибыли (оба показателя характеризуют экономический рост), вознаграждения наемного персонала, добавленной стоимости и производительности труда, т. е. большее значение придается росту компании и доходам персонала. Объяснением этому факту служит то, что в Японии компании в меньшей степени ориентированы на акционерный капитал.

Анализируя показатели целеполагания в зависимости от типа предприятия, видим, что специализированные компании делают упор на показатели роста и увеличения доли на рынке, тогда как диверсифицированные компании — на прибыль. Это определяется тем, что специализированная компания имеет дело с монопродуктом и связывает с ним рост и расширение доли на рынке как источника получения прибыли. Диверсифицированные компании как полипродуктовые нуждаются в более общем измерителе, которым и выступает прибыль.

Наиболее интегрированным показателем при целеполагании выступает объем продаж, поскольку все остальные показатели или характери-

Таблица 3.5

Цели долгосрочного планирования в зависимости от размеров предприятия

Цель	Всего	Большие компании	Средние компании	Малые компании
Обеспечение оптимальных темпов роста в течение длительных сроков	40,5	46,4	39,6	25,1
Обеспечение непрерывной рационализации и обновления оборудования	15,3	11,9	12,5	25,0
Обеспечение оптимальной нормы прибыли в течение длительных сроков	18,7	13,3	29,2	19,4
Повышение конкурентоспособности	4,2	5,6	2,1	11,1
Обеспечение последовательности курса управления	15,1	18,5		19,4
Обеспечение устойчивой степени монополизации рынка	1,7	—	10,4	—
Сокращение издержек производства	3,0	2,2	3,1	—
Прочие	1,5	2,1	3,1	—
Итого	100	100	100	100

зуют предприятие с точки зрения факторов его формирования (темп роста, материальные затраты), или являются расчетными от него (прибыль).

Таким образом, практика стратегического планирования западных фирм показала, что количество показателей целеполагания и их конкретный набор зависит от нескольких факторов:

- степени проработанности плана;
- формы собственности;
- типа предприятия (специализированное или диверсифицированное);
- величины предприятия (малое, среднее, крупное).

Поэтому при составлении стратегического плана развития предприятия, функционирующего в рамках отечественной экономики, набор показателей целеполагания также не может быть определен однозначно как приемлемый для всех хозяйствующих субъектов.

Что касается временного горизонта целей, то он совпадает с горизонтом стратегического плана, поскольку последний и направлен на

их достижение. При этом учитывается уже упомянутое положение, что чем выше уровень иерархии в системе управления предприятием, тем глубже период целеполагания. Поэтому обычно считается, что цели на уровне предприятия в целом (высшее руководство) устанавливаются на 3–5 лет, цели подразделений устанавливаются на период от года до трех, оперативные цели считаются краткосрочными и устанавливаются сроком до одного года.

Сформулированные цели развития предприятия должны удовлетворять требованиям, которые можно считать некоторыми ограничениями на процесс целеполагания. К общим требованиям (требованиям с точки зрения предприятия в целом) можно отнести следующие.

1. **Достижимость.** Желаемое состояние, которого предприятие должно достигнуть через определенный промежуток времени, не может устанавливаться нереалистичным, поскольку процесс реализации целевых установок чаще всего и прежде всего связан с распределением ключевых ресурсов предприятия.
2. **Гибкость.** В условиях рынка любой хозяйствующий субъект действует в условиях большой неопределенности, что предполагает некоторые возмущения внешней окружающей среды и изменения внутренних условий (например, мотивации руководства). Поэтому установленные цели должны иметь способность к некоторой адаптации (точнее, данная адаптация должна быть заложена в них заранее) к возможным изменениям, носящим несущественный характер.
3. **Измеримость.** Данный вопрос уже обсуждался ранее, поэтому еще раз отметим, что желательно, чтобы каждая качественная характеристика цели имела бы количественное наполнение.
4. **Стимулирование на достижение желаемого состояния.** Формулировки целей развития предприятия должны иметь стимулирующий характер как для всей организации в целом (достижение конкурентоспособности продукции, устойчивое положение на рынке сбыта и т. д.), так и для каждого работника (вознаграждение, зависящее от роста объема продаж, нормы прибыли и т. д.).
5. **Иерархичность построения целей развития.** Данный аспект целеполагания уже был ранее достаточно подробно рассмотрен, особенно обращалось внимание на то, чтобы сформированная цель развития предприятия соответствовала тому уровню иерархии, на котором она будет реализовываться (т. е. соответствовала уровню распоряжения ресурсами).

6. Четкость формулировок в плане понимания членами коллектива предприятия. Формулирование целей не есть самоцель, а лишь один из начальных этапов стратегического управления (формулирование стратегии и ее реализация). Поэтому понимание целей развития коллективом предприятия намного облегчает реализацию планов, а четкость формулировок способствует более высокому социальному статусу первичного хозяйственного звена в обществе, возможности стратегических альянсов и более лояльным отношениям с государством, общественными организациями и профсоюзами.

К целеполаганию с точки зрения стратегического планирования предъявляются также и специфические требования, основными из которых являются:

- ориентированность на тенденции внешней деловой окружающей среды;
- скоординированность целей между собой (их непротиворечивость);
- обеспечение возможности разработки конкретных планов действий, а также контроля над их реализацией.

Г. Гринли [21] предлагает следующую принципиальную схему процедуры формулирования целей развития предприятия (рис. 3.10). Важным моментом, положенным в основу такой процедуры, является то, что целеполагание осуществляется людьми в рамках процедуры стратегического управления. При этом необходимо учитывать следующие обстоятельства:

- а) цели должны быть системны и описывать предприятие как систему в целом (системное рассмотрение);

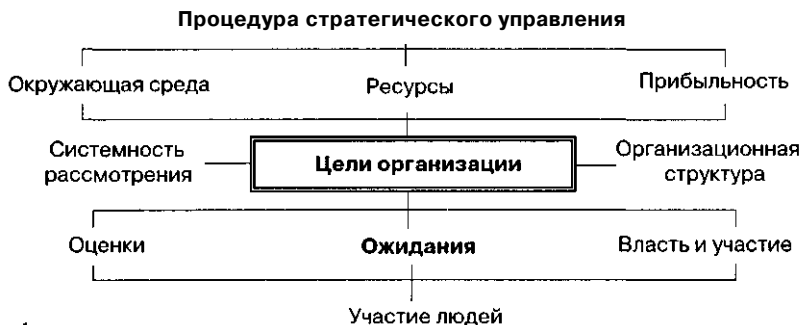


Рис. 3.10. Процедура формирования целей развития предприятия

- б) целеполагание осуществляется в рамках организационной структуры предприятия, что означает наличие целеполагания на каждом уровне иерархии и, следовательно, их согласование, дополнение, уточнение. В зависимости от типа предприятия, уровня плано-аналитической работы и качества управленческой деятельности возможны три схемы согласования и выработки целей, адекватных схемам стратегического планирования [21].

Большую роль в определении желаемых значений целей играет конкурентный подход, характерный для западных корпораций. При установлении целевых значений объема продаж, темпа роста, дохода на инвестиции и доли на рынке часто исходными моментами являются значения целевых параметров у конкурентов внутри страны и во всем мире, а не стандарты, полученные на основе теоретических оценок.

В качестве инструментария многие корпорации применяют имитационное моделирование для получения прогнозов будущих значений показателей деятельности предприятия и сравнения их с целевыми установками руководства организации.

Процесс формирования целей развития предприятия не заканчивается на этапе целеполагания. На всех остальных этапах стратегического управления мы возвращаемся к целям, так как все, что мы делаем далее, ориентировано на их достижение. Поэтому на любом последующем этапе стратегического управления возможны как корректировка целей, так и их полное переформулирование.

Можно указать следующие основные причины, которые могут приводить к переформированию системы целей:

- желания, оценки и ожидания руководства предприятия (менеджеров), которые могут изменяться во времени;
- объективные изменения в жизненном цикле продукта, предприятия, отрасли, национальной экономики (сюда же можно отнести и субъективные причины — неправильно сделанный прогноз);
- изменения, происходящие в группах стейкхолдеров (нарушение достигнутого баланса, вызванное усилением одних и ослаблением других).

Таким образом, процесс целеполагания получается итеративным, т. е. многошаговым, с обратными связями. Задача, которая должна быть реализована в процессе целеполагания, заключается прежде всего в обеспечении сходимости процесса, т. е. определении баланса между целями и конкретной программой действий предприятия, обеспечивающей их (целей) полное достижение.

Основные выводы

1. Целеполагание является важным и достаточно сложным этапом стратегического плана развития предприятия. Он может условно разделяться на два основных этапа: определение миссии предприятия и ценностей высшего руководства и собственно процесс определения целей развития предприятия.

2. Миссия предприятия, как правило, выражается в виде отдельных утверждений, которые являются своеобразным кодексом предприятия и определяют его экономическую, социальную и управленческую «философию», экономические критерии прибыльности, производственной деятельности и качества товаров и, наконец, имидж предприятия.

В качестве основных элементов миссии предприятия следует рассматривать:

1) Базовые направления:

- по системе продукт/услуга;
- по системе покупателя/рынок;
- технологических усилий.

2) Рост и прибыльность.

3) Уровень и структуру предпринимательства.

4) Социальную ответственность.

3. На процесс обоснования и формирования целей стратегического плана развития предприятия помимо миссии предприятия оказывает влияние система ценностей его высшего руководства, в рамках которой целесообразно выделить внутреннюю и внешнюю системы ценностей топ-менеджеров.

4. В процессе определения системы целей стратегического плана развития предприятия необходимо принимать в расчет два ключевых момента. Во-первых, любая цель характеризует направление развития предприятия в определенный промежуток времени, что составляет ее качественную характеристику.

5. Во-вторых, цель определяет желаемое состояние, которое должно быть достигнуто предприятием через определенный промежуток времени. В этом заключается количественная характеристика цели.

Другими словами, процесс целеполагания имеет двойственный характер.

На процесс формирования целей стратегического плана развития предприятия значительное влияние оказывает уровень его организа-

ционной культуры, которая может и должна рассматриваться в качестве стратегического фактора развития предприятия.

6. Формирование целей стратегического плана развития предприятия (собственно целеполагание) представляет собой логический процесс, который может быть в определенной степени систематизирован, но не поддается формализации. Вместе с тем он должен носить итеративный характер, что позволит достичь баланса между целями и конкретной программой действий, обеспечивающей их полную реализацию.

Ключевые понятия

- Целеполагание
- Миссия предприятия
- Основные элементы миссии предприятия
- Концепция стратегических зон хозяйствования
- Социальная ответственность предприятия
- Стейкхолдеры
- Ценности высшего руководства
- Внутренняя система ценностей топ-менеджеров
- Внешняя система ценностей топ-менеджеров
- Организационная культура предприятия
- Функции организационной культуры предприятия
- Субкультуры предприятия
- Культура делового общения
- Идеология предприятия
- Управленческая идеология
- Организационная идеология
- Идеологическое воздействие
- Методы идеологического воздействия на предприятии
- Идеологическая система предприятия
- Инновационная культура
- Коммуникативное поведение предприятия
- Внутренняя коммуникация
- Внешняя коммуникация
- Формирование целей (целеполагание)
- Полная иерархия целей развития предприятия
- Процедура формирования целей развития предприятия

Вопросы для самопроверки

1. Что вы вкладываете в понятие «цель развития предприятия»?
2. На какие этапы подразделяется процесс целеполагания на предприятии?
3. В чем проявляется двойственный характер процесса целеполагания на предприятии?
4. Дайте определение миссии предприятия.
5. Какие основные элементы включает миссия предприятия? Дайте их характеристику.
6. Раскройте содержание понятия «социальная ответственность предприятия».
7. Назовите основные сферы социальной ответственности предприятия и дайте их характеристику.
8. Какие основные факторы влияют на процесс определения миссии предприятия?
9. Раскройте содержание понятия «стейкхолдер». Какова структура «стейкхолдеров»?
10. Что такой «ценности высшего руководства» предприятия? Какова их роль в процессе целеполагания?
11. Какие факторы определяют формирование ценностей высшего руководства предприятия?
12. Каким образом формируются ценности высшего руководства и каково их соотношение с миссией и целями предприятия?
13. На какие основные группы принято подразделять ценности высшего руководства? Дайте характеристику этих групп.
14. Раскройте содержание понятия «организационная культура предприятия». Какие функции она выполняет на предприятии?
15. Какие основные факторы определяют процесс формирования организационной культуры предприятия?
16. Раскройте содержание понятия «идеология предприятия». Какие функции она выполняет?
17. В чем проявляется взаимосвязь процесса целеполагания на предприятии и его организационной культуры?
18. Почему организационную культуру рассматривают в качестве стратегического фактора развития предприятия?
19. В чем заключается содержание процесса формирования целей развития предприятия?

20. Дайте характеристику полной иерархии целей развития предприятия.
21. Какие характеристики необходимо учитывать при построении полной иерархии целей развития предприятия?
22. Дайте общую характеристику целей развития предприятия.
23. Какие факторы определяют использование конкретных показателей целеполагания?
24. Каким требованиям должна удовлетворять система целей развития предприятия?
25. Раскройте особенности процесса целеполагания на предприятии.

Глава 4

МОДЕЛИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ВЫБОРА

Цель главы: раскрыть содержание, принципиальные особенности и сферы применения основных моделей стратегического выбора.

Для того чтобы добиться оптимального функционирования, предприятие должно выбрать хорошую стратегию, которая, в свою очередь, должна строиться на сильных позициях и использовании возможностей. Для выбора стратегий применяются различные модели. Рассмотрим наиболее известные из них.

4.1. Матрица возможностей И. Ансоффа (по товарам/рынкам)

Матрица возможностей по товарам/рынкам, известная также под названием «*продукция—рыночная определенность*», является классической моделью, используемой при разработке стратегических альтернатив в 60-е годы и впервые предложенной И. Ансоффом под названием «вектор роста».

Эта матрица в принципе предусматривает использование четырех стратегий для сохранения или увеличения доли рынка. Эти стратегии показаны на рис. 4.1:

- проникновение на рынок;
- развитие рынка;
- разработка товара;
- диверсификация.

Выбор стратегии развития зависит от степени насыщенности рынка и возможностей предприятия постоянно обновлять производство. Несмотря на свою принципиальную альтернативность, две или более стратегии могут сочетаться. Рассмотрим последовательно перечисленные выше стратегии и рассмотрим условия их применения в современной российской экономике.

Квадрант I матрицы показывает направленность стратегии предприятия на существующие продукты и рынки. Эту стратегию называ-

Рынки	
Существующие	Новые
1. Стратегия проникновения на рынки	II. Стратегия развития рынка
III. Стратегия разработки новых товаров	IV. Стратегия диверсификации

Рис. 4. 1. Матрица возможностей по товарам/рынкам

ют также методом «экономии издержек», или «улучшай то, что уже делаешь». Эта стратегия эффективна для предприятия или его самостоятельных хозяйственных подразделений (СХП), когда рынок растет или еще не насыщен. Предприятие стремится расширить сбыт имеющихся товаров на существующих рынках при помощи интенсификации товародвижения, поступательного продвижения и самых конкурентоспособных цен. Это увеличивает сбыт, привлекает тех, кто раньше не пользовался продукцией данного предприятия, а также клиентов конкурентов и увеличивает спрос уже привлеченных потребителей.

Квадрант II матрицы показывает направленность стратегии на развитие рынка, т. е. на создание новых рынков для продукции, выпускаемой уже достаточно длительное время. Эта стратегия эффективна в том случае, если:

- предприятие стремится расширить свой местный внутренний рынок;
- в результате изменения стиля жизни и демографических факторов возникают новые сегменты на рынке;
- для уже хорошо известной продукции предприятия выявляются новые сферы применения.

Предприятие стремится увеличить сбыт существующих товаров на рынках или побудить потребителей по-новому использовать уже имеющуюся продукцию (табл. 4.1). Оно может проникать на новые сегменты рынка, спрос на которых еще не удовлетворен; по-новому предлагать существующие товары, использовать новые методы их распространения и сбыта, делать более эффективные усилия по их продвижению.

Таблица 4.1

Стратегия побуждения потребителей к новому использованию
имеющихся товаров

Стратегия	Примеры
Разработка новых областей применения товара Разработка новых параметров и модификаций продукта Увеличение рыночной сегментации Выявление новых групп потребителей для существующей продукции Выявление новых групп потребителей для модифицированной продукции Увеличение применения товара существующими пользователями Изменение маркетинговой стратегии	Использование питьевой соды «Армэнд Хаммер» в качестве дезодоранта для холодильников Телевизоры на батарейках Региональные издания массовых журналов Нейлоновые капроновые покрытия для офисов организаций Недорогие копировальные машины для кабинетов на дому Множественные упаковки для газированных напитков и пива Продажа чулок и носков в супермаркетах Реклама подписки на журналы по телевидению

Квадрант III матрицы означает направленность стратегии на разработку новых продуктов для сложившихся и давно освоенных рынков. Эта стратегия применяется тогда, когда предприятие или его СХП имеет ряд успешных моделей изделий, завоевавших большую популярность у потребителей. В этом случае предприятие разрабатывает новые или модифицированные товары для существующих рынков, делая упор на новые модели и улучшение качества модернизированных товаров. При этом осуществляются и другие мелкие инновации, тесно связанные с уже внедренными товарами и реализацией их потребителям, лояльно настроенным по отношению к данному производителю и его торговым маркам.

Квадрант IV матрицы — стратегия диверсификации. Эта стратегия применяется в том случае, если необходимо избежать чрезмерной зависимости предприятия от одного СХП или одного ассортиментного набора продукции, а также в том случае, если фирма желает покинуть свертывающиеся рынки или рынки, находящиеся в состоянии застоя. Однако реализация стратегии диверсификации предполагает разработку новых продуктов и новых рынков, поэтому она является наиболее рискованной, так как никогда нет полной уверенности в том, что новые рынки готовы принять новую продукцию и она будет пользоваться спросом покупателей.

Опыт выработки стратегии различных фирм показывает, что они редко останавливают свой выбор на каком-то одном варианте стратегии.

Чаще всего общая стратегия представляет собой комбинацию перечисленных выше стратегий. Причем их последовательность определяется значимостью и ожидаемыми результатами от использования каждой из них. В этом случае общая стратегия фирмы формулируется с использованием слов — «сначала» и «затем». Например, сначала сосредоточиваем наши усилия на продолжении выпуска освоенной продукции и поставке ее на прежние рынки, так как спрос на нее еще высок; затем обращаем внимание на новые рынки и поставляем на них ту же продукцию; затем создаем новые модификации популярных изделий и поставляем их на старые рынки с целью стимулировать повторные покупки.

Своеобразной модификацией рассмотренного выше подхода является модель, предложенная Г. Стейнером в 1975 году, которая представляет собой матрицу, включающую классификацию рынков и классификацию продуктов на существующие, новые, но связанные с существующими, и совершенно новые продукты (рис. 4.2).

Матрица показывает уровни риска и, соответственно, степень вероятности успеха при различных сочетаниях «рынок/продукт». Модель может быть использована для:

- определения вероятности успешной деятельности при выборе той или иной стратегии;
- выбора между различными видами бизнеса, в том числе при определении соотношения, например инвестиций для разных СХП.

Например, организация, занимающаяся обслуживанием и ремонтом лифтов, имеет достаточно высокие шансы на успех, если она предложит для существующего рынка (организаций по эксплуатации зданий) новый, но связанный с существующим вид товаров — лифты собственного производства. Степень риска существенно возрастет, если эта же организация предложит на существующем рынке совер-

Рынок Продукт	Существующий	Новый, связанный с существующим	Совершенно новый
	Низкий риск		► Высокий риск
Новый, связанный с существующим			
Совершенно новый	Высокий риск		▲ Чрезмерно высокий риск

Рис. 4.2. Матрица «рынок—продукт» по Г. Стейнеру

шенно новый вид продукции — контроль за работой инженерного оборудования (отслеживание загазованности и задымленности помещений, засоренности мусоропроводов и т. д.), поскольку опыт проведения подобных работ у организации отсутствует. Очень высоким риск будет также в том случае, если московская организация предложит существующие услуги по ремонту и обслуживанию лифтов воронежскому рынку. Риск примет максимальные размеры, если московская организация предложит совершенно новый вид услуг — контроль за работой инженерных помещений для совершенно нового рынка, к примеру для мэрии Нью-Йорка.

Для предприятий, которые имеют многономенклатурное производство и обслуживают много рынков, задача стратегического выбора гораздо сложнее. Дело в том, что одни товары могут занимать сильные позиции по сравнению с конкурентами, другие наоборот — слабые. Кроме того, одним товарам могут понадобиться инвестиции для поддержки их конкурентоспособности, другие же наоборот, будут давать больше прибыли, чем это минимально необходимо для их перспективного развития.

Данную проблему можно решить также с помощью, например, портфельного анализа, который позволяет определить стратегическую роль каждого отдельно взятого продукта на основе расчета двух показателей: темпа роста рынка товара и доли рынка по сравнению с конкурентами. Модели портфельного анализа будут рассмотрены ниже.

4.2. Типовые конкурентные стратегии по М. Портеру

Автором метода стратегического выбора, основанного на концепции соперничества, является профессор Гарвардской школы бизнеса М. Портер, предложивший набор типовых стратегий, в основе которых лежит идея, что каждая из них основана на конкурентном преимуществе и добиться его фирма должна, выбрав свою стратегию. Она должна решить, какой тип конкурентного преимущества хочет получить и в какой сфере.

Таким образом, первая составляющая стратегического выбора по этой модели — **конкурентное преимущество**, которое делится на два основных вида: более низкие издержки и дифференциация товара.

Низкие издержки отражают способность фирмы разрабатывать, выпускать и продавать сравнимый товар с меньшими затратами, чем конкуренты. Продавая товар по такой же (или примерно такой же) цене, что и конкуренты, фирма в этом случае получает большую при-

быть. Так, корейские фирмы, выпускающие сталь и полупроводниковые приборы, одержали победу над зарубежными конкурентами именно таким образом. Они выпускают сравнимые товары с очень низкими издержками, используя низкооплачиваемую, но весьма производительную рабочую силу и современные технологии и оборудование, купленные за рубежом или изготовленные по лицензии.

Дифференциация — это способность обеспечить покупателя уникальной и большей ценностью в виде нового качества товара, особых потребительских свойств или послепродажного обслуживания. Так, немецкие станкостроительные фирмы конкурируют, используя дифференциацию, основанную на высоких технических характеристиках продукции, надежности и быстром техническом обслуживании. Дифференциация позволяет фирме диктовать высокие цены, что при равных с конкурентами издержках обеспечивает большую прибыль.

Вторая составляющая стратегического выбора — это **сфера конкуренции**, на которую ориентируется фирма в пределах своей отрасли. Одна из причин важности конкуренции состоит в том, что отрасли сегментированы. Почти в каждой отрасли есть четко определенные разновидности продукции, многочисленные каналы ее распространения и сбыта и несколько типов покупателей. В основном выбор в этой составляющей таков: либо конкурировать по «широкому фронту», либо нацелиться на какой-нибудь один сектор рынка. Например, в автомобилестроении ведущие американские и японские фирмы выпускают целую гамму машин разного класса, в то время как фирмы БМВ и «Даймлер-Бенц» (Германия) в первую очередь выпускают мощные, скоростные и дорогие машины высокого класса и спортивные машины, а корейские фирмы «Хендэ» и «Дэу» сосредоточились на машинах малого и сверхмалого класса.

Вид конкурентного преимущества и сферу, в которой оно достигается, М. Портер объединяет в понятии **типовых стратегий**, которые показаны на рис. 4.3.

Например, в судостроении японские фирмы избрали стратегию дифференциации и предлагают широкий выбор высококачественных судов по высоким ценам. Корейские судостроительные фирмы выбрали стратегию лидерства за счет издержек и предлагают разнообразные типы судов хорошего качества, однако себестоимость корейских судов ниже, чем японских. Стратегия преуспевающих скандинавских судововерфей — сфокусированная дифференциация. Они выпускают специализированные типы судов, такие как ледоколы или круизные лайнеры, при изготовлении которых применяются специализирован-

Сфера конкуренции	Широкая цель	Лидерство за счет экономии на издержках	Дифференциация
	Узкая цель	Сфокусированные издержки	Сфокусированная дифференциация
		Меньшие издержки	Дифференциация
Конкурентное преимущество			

Рис. 4.3. Типовые конкурентные стратегии по М. Портеру

ные технологии. Эти суда продаются по весьма высокой цене, чтобы оправдать расходы на рабочую силу, которая в скандинавских странах ценится дорого. Наконец, китайские судостроители, которые недавно стали активно конкурировать на мировом рынке, предлагают сравнительно простые и стандартные суда с еще меньшими издержками и по более низким ценам, чем корейские (стратегия — сосредоточение на уровне издержек).

Пример конкурентных стратегий в автомобильной промышленности приводит Дж. Томпсон [35].

Так, например, компания *Toyota* известна во всем мире низкой стоимостью своих автомобилей при сохранении определенного, достаточно высокого уровня их качества.

Низкие издержки <i>Тойота</i>	Дифференциация <i>Дженерал Моторс</i>
Фокусирование издержек <i>Хундаи</i>	Фокусирование дифференциации <i>БМВ</i> <i>Мерседес</i>

Рис. 4.4. Модель конкурентных стратегий М. Портера относительно мировой автоиндустрии (ситуация на конец 80-х — начало 90-х годов)

В свою очередь, *General Motors*, конкурируя с *Toyota* в тех же сегментах рынка, сделала упор на дифференциацию своей продукции по разнообразию расцветок и наличию спецификаций. Так, в 1988 году на рынке Великобритании предлагалось 105 моделей автомобиля *Vauxhalls* по цене от £ 4800 до 20 500.

Фирма *Hyundai* известна во всем мире производством малых автомобилей по низкой стоимости (Pony 1,3 и Pony 1,6).

Стратегия БМВ и «Мерседеса» рассчитана на производство высококачественных автомобилей для определенного, обеспеченного слоя населения. При этом различие вида дополнительных спецификаций позволяет добиться эксклюзивности продаваемого автомобиля под конкретный заказ покупателя, а высокий имидж самих фирм позволяет занимать устойчивую долю рынка.

Таким образом, в основе концепции типовых стратегий лежит идея, что каждая стратегия основана на конкурентном преимуществе и что для того, чтобы добиться его, фирма должна обосновать и выбрать свою стратегию.

Схема получения прибыли фирмой в зависимости от выбранной типовой стратегии может быть представлена следующим образом (рис. 4.5).

Если говорить о стратегии лидерства по издержкам, то существует много способов снижения себестоимости с одновременным поддержанием среднего по отрасли качества. Однако некоторые способы снижения себестоимости связаны с движением по кривой опыта, увеличением масштабов производства для достижения максимальной экономии.

На рис. 4.6 приводится пример кривой опыта. Более низкий уровень себестоимости достигается по мере увеличения объемов произ-

Средняя цена	Прибыль		
	Прибыль	Прибыль	Прибыль
	Себестоимость	Себестоимость	Себестоимость
	Средний игрок	Лидер по издержкам	Дифференциатор

Рис. 4. 5. Типовые стратегии и прибыльность

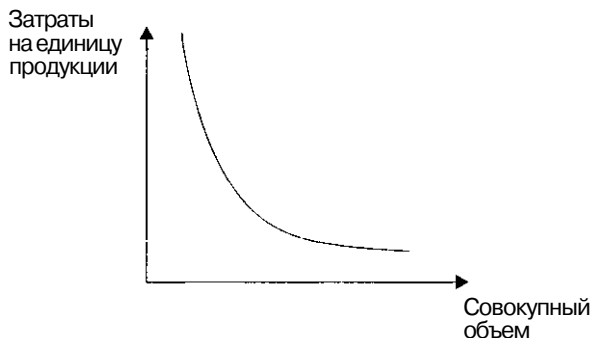


Рис. 4.6. Кривая опыта

водства, т. е. многократное изготовление одного и того же вида продукции приведет к нахождению более эффективного метода его производства.

Философия экономии на масштабах производства основана на так называемой кривой опыта. Она была предложена в 1926 году, когда при помощи эмпирического анализа обнаружилось, что затраты на производство единицы продукции падают на 20% всякий раз, когда объем производства удваивается. В соответствии с этой теорией особое значение придается увеличению доли компании на рынке, поскольку это позволяет наращивать объемы производства и двигаться вниз по кривой в направлении снижения производственных затрат. Именно так можно добиться более высокого уровня доходов и нормы прибыли и, следовательно, большей конкурентоспособности предприятия на рынке.

В свою очередь, передача производственных навыков и распределение сфер деятельности позволяет диверсифицирующемуся предприятию получать от совместной деятельности более высокую прибыль, чем ту, которую получили бы независимо действующие производства. В данном случае экономия на масштабах производства возникает тогда, когда появляется возможность сократить издержки управления разрозненными производствами за счет централизованного управления, а также снизить издержки в любом звене производственного процесса за счет существующих внутренних взаимосвязей. Хотя данное стратегическое соответствие может возникать в любом звене производственного процесса, чаще всего оно рассматривается в основных трех аспектах.

На рис. 4.7 показана экономия на масштабах производства в промышленности.

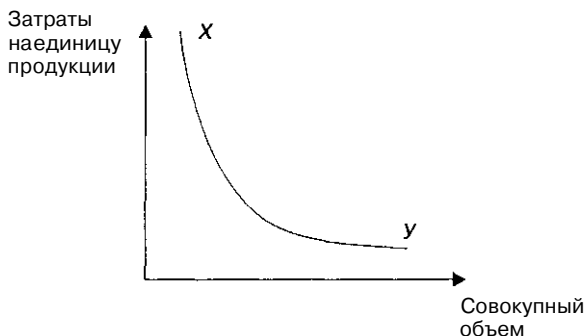


Рис. 4.7. Экономия на масштабах производства

Если объем производства на этой кривой соответствует точке X , то по себестоимости выпускаемой продукции вы уступаете фирме, чье положение соответствует на графике точке Y .

Основная идея этих двух эффектов состоит в том, что они подразумевают, что объем реализации является важной предпосылкой к достижению низкой себестоимости продукции. Этот путь к достижению лучших результатов подразумевает захват и удержание большой доли рынка. Вследствие этого, когда в борьбе участвуют несколько фирм, конкуренция за обладание рынком может в значительной степени подорвать любое преимущество, основанное на низкой себестоимости, если цены снижаются фирмами, стремящимися к достижению определенных объемов реализации (рис. 4.8).

Средняя цена -

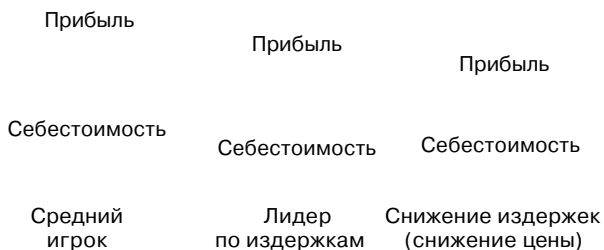


Рис. 4.8. Снижение себестоимости и снижение цены

Каким образом низкая себестоимость дает фирме конкурентные преимущества, если продукция ее в основном такая же, как и у других производителей в данной отрасли? Низкая себестоимость может позволить фирме:

- во-первых, проводить при необходимости ценовую конкуренцию;
- во-вторых, аккумулировать прибыль, которая может быть реинвестирована в производство для улучшения качества продукции, в то время как цена на эту продукцию будет соответствовать средней цене по отрасли.

Таким образом, не низкая себестоимость сама по себе создает конкурентные преимущества, а те возможности, которые она предоставляет для улучшения конкурентоспособности продукции.

Существует несколько видов рисков, связанных со стратегией лидерства по издержкам.

- Во-первых, чрезмерный акцент на эффективность может привести к потере фирмой реакции на изменяющиеся требования покупателей. В частности, во многих отраслях требования потребителей стали более современными и индивидуализированными. Производитель с низкими издержками, который занимается производством стандартного, нефирменного продукта, может в один прекрасный день обнаружить, что круг потребителей его продукта сокращен конкурентами, которые подстраивают и совершенствуют свою продукцию в соответствии с требованиями времени.
- Во-вторых, если отрасль действительно является отраслью по производству товаров широкого потребления, то риск от стратегии низких издержек значительно выше. Это происходит по той причине, что в этом случае может быть только один лидер по издержкам, и если фирмы ведут исключительно ценовую конкуренцию, то второе и третье места по издержкам дают лишь незначительные преимущества.
- В-третьих, многие пути достижения низкой себестоимости могут быть легко скопированы. Конкуренты, например, могут приобрести завод с наиболее эффективным масштабом производства, и по мере перехода отрасли в стадию зрелости эффект кривой опыта будет сведен на нет, так как большинство фирм уже получило в свое распоряжение все преимущества накопленного опыта. Но, вероятно, наибольшая угроза исходит от конкурентов, которые способны устанавливать цену на уровне предельной себестоимости, существующей в данной отрасли, потому что у них есть другие, более рентабельные производственные линии, которые более чем покрывают постоянные производственные затраты [61].

Если говорить о стратегии дифференциации, то она означает, что необходимо чем-то отличаться от других. Ключом к успеху при прове-

дении дифференциации является уникальность, которая ценится покупателями. Если покупатели желают платить за эти уникальные особенности большую цену, и если издержки контролируются фирмой, то надбавка к цене приведет к большой прибыльности.

Центральным моментом в этой стратегии является понимание нужд покупателя. Фирме необходимо знать, что ценится покупателями, предоставлять именно требуемый набор качеств и, соответственно, назначать цену. Если фирма добилась успеха, то определенная группа покупателей на этом сегменте рынка не будет рассматривать товары, предлагаемые другими компаниями в качестве заменителя ее продукции. Фирма создает, таким образом, группу постоянных покупателей, почти что минимонополию.

Успешно проводимая стратегия дифференциации снижает остроту конкуренции, которая часто наблюдается в отраслях по производству товаров широкого потребления. Если поставщики поднимут цены, «преданные» покупатели, с малой чувствительностью к цене, скорее всего примут конечное повышение цен, предложенное производителем эксклюзивного товара. Более того, приверженность покупателей играет роль своего рода барьера для выхода на данный рынок новых производителей и замены данного продукта другими подобными товарами.

Однако стратегия дифференциации не является безрисковой стратегией.

- Во-первых, если основа дифференциации, т. е. то, чем фирма хочет отличаться от других, может быть легко скопирована, другие фирмы будут восприниматься как предлагающие тот же самый товар или услугу. Тогда конкуренция в данной отрасли скорее всего превратится в ценовую.
- Во-вторых, фирмы, ориентирующиеся на широкую дифференциацию, могут быть оттеснены компаниями, чьи усилия направлены только на один определенный сегмент.
- В-третьих, если стратегия основывается на процессе постоянного совершенствования продукта (с целью всегда идти на шаг впереди своих конкурентов), то фирма рискует просто оказаться в невыгодном положении, так как будет нести максимальные расходы на исследования и новые разработки, в то время как конкуренты будут использовать результаты ее деятельности в своих интересах.
- В-четвертых, если фирма будет игнорировать затраты на дифференциацию, то повышение цены не приведет к повышению прибыли.

Термин «дифференциация» широко используется как в области стратегического планирования, так и в области маркетинга. Однако он может быть использован и в более узком смысле при определении позиции фирмы в отрасли. В большинстве отраслей компании не предлагают товары, совершенно одинаковые с конкурентами. Например, они могут отличаться по стилю, по используемой дистрибьюторской сети, по уровню послепродажного обслуживания. Если подобные отличия ведут к тому, что компания может назначать более высокую цену, чем существующая в отрасли средняя цена, то можно считать, что фирма дифференцируется, если использовать терминологию М. Портера. Однако в большинстве случаев подобные отличия дают нам только представление о положении в отрасли определенной фирмы.

Ввиду того, что существует незначительное число отраслей, производящих товар в «чистом виде», большинство фирм в отрасли неизбежно вынуждены предлагать что-либо слегка отличающееся от других, чтобы оставаться в этой игре. Такие фирмы, следовательно, не будут дифференциаторами, если они не смогут устанавливать более высокую цену.

Стратегия фокусирования подразумевает выбор узкого сегмента или группы сегментов в отрасли и удовлетворение потребностей этого сегмента с большей эффективностью, чем это могут сделать конкуренты, обслуживающие более широкий сегмент рынка. Стратегия фокусирования может применяться как фирмой, являющейся лидером по себестоимости, которая обслуживает данный сегмент, так и дифференциатором, удовлетворяющим специальные требования сегмента рынка тем способом, который позволяет назначать высокую цену. Так что фирмы могут конкурировать по широкому фронту (обслуживая несколько сегментов) или сосредотачиваться на узком направлении (целенаправленное действие). Оба варианта стратегии фокусирования основываются на различиях между целевыми и остальными сегментами отрасли. Именно эти различия можно назвать причиной образования сегмента, который плохо обслуживается конкурентами, осуществляющими широкомасштабную деятельность и не имеющими Возможности приспособиться к специфическим потребностям данного сегмента. Фирма, сфокусированная на себестоимости, может превзойти фирмы, ориентирующиеся на широкий круг потребителей, за счет своей возможности устранить «излишества», которые не ценятся в данном сегменте.

Причем широкую дифференциацию и сфокусированную дифференциацию часто путают. Разница между ними состоит главным об-

разом в том, что компания, делающая ставку на широкую дифференциацию, основывает свою стратегию на широко ценимых отличительных свойствах (например, *IBM* в области производства компьютеров), в то время как сфокусированный производитель разыскивает сегмент со специфическими потребностями и удовлетворяет их значительно лучше.

Очевидной опасностью стратегии фокусирования является то, что целевой сегмент может по каким-либо причинам исчезнуть. Кроме того, еще какие-то фирмы вступят в этот сегмент, превзойдя данную фирму в фокусировке, и переманят покупателей, или по каким-то причинам (например, изменятся вкусы, произойдут демографические изменения) сегмент сократится.

Однако существует определенная привлекательность в идее сосредоточения сил на узком целевом сегменте рынка и возможности приспособлять свой товар к нуждам конкретных потребителей. Если фирма правильно это поймет, то может значительно от этого выиграть. Но если фирма когда-то была производителем большого количества разных товаров для широкого круга потребителей и решила непременно сосредоточить свои усилия на сегменте с высоким уровнем дохода, используя стратегию сфокусированной дифференциации, то в будущем это может привести к неблагоприятным последствиям.

Если фирма обнаружила возможность получать прибыль от реализации какого-то товара по более высокой цене определенным потребителям, то можно быть уверенным в том, что другие фирмы тоже смогли рассмотреть этот вариант. Прежде чем фирма осознает это, чувствительные к ценам потребители будут иметь для выбора огромное количество фирм, положив тем самым конец возможности фирмы устанавливать более высокую цену. Помимо ценового давления существует и другая проблема, связанная с уровнем издержек. Перенос фирмой интереса с широкого рынка на ограниченный его сегмент обычно означает резкое сокращение объемов производства. В свою очередь, это может привести к чрезвычайно высокой себестоимости единицы продукта, если фирма не сократила накладные расходы, которые должны соответствовать более низкому объему выпуска продукции и определяются более узкой потребительской базой. Таким образом, фирма может закончить свою деятельность, используя давление и со стороны цен, и со стороны издержек.

Самая большая стратегическая ошибка, как считает М. Портер, состоит в желании гнаться за всеми зайцами, т. е. использовать все конкурентные стратегии одновременно. Иначе говоря, по мнению М. Портера, компания, которая не сделала выбор между стратегия-

ми — быть ей лидером в области издержек или же заниматься дифференциацией — рискует застрять на полпути. Такие компании пытаются добиться преимуществ на основе как низкой себестоимости, так и дифференциации, но фактически не получают ничего. Плохие результаты деятельности являются следствием того, что фирма-лидер по издержкам, дифференциатор или фирма со сфокусированной стратегией будут иметь лучшее положение на рынке для конкуренции на любом сегменте. Фирма, застрявшая в середине, будет получать значительную часть прибыли только в том случае, если положение в отрасли чрезвычайно благоприятно или если и все остальные фирмы находятся в подобном положении. Быстрый рост на ранних стадиях развития жизненного цикла отрасли может позволить таким фирмам получать хорошую отдачу от своих вложений, но по мере вхождения отрасли в стадию зрелости и по мере того, как конкуренция становится более интенсивной, фирмы, которые не сделали свой выбор между существующими альтернативными стратегиями, рискуют быть вытесненными с рынка.

Следование той или иной типовой стратегии делает необходимым, чтобы у фирмы были определенные ограничения (барьеры), которые затрудняли бы имитацию (копирование) конкурентами выбранных ею стратегий. Поскольку эти барьеры не являются непреодолимыми, постольку фирме обычно требуется предлагать своим конкурентам меняющуюся цель путем постоянного инвестирования и обновления.

При всей отчетливости и разнонаправленности типовых стратегий М. Портера у них, тем не менее, есть и общие элементы: обе стратегии требуют от предпринимателей большого внимания как к качеству продукции, так и к контролю за издержками. Поэтому очень важно рассмотреть эти две стратегии не как взаимоисключающие альтернативы, а как ориентации (рис. 4.9).

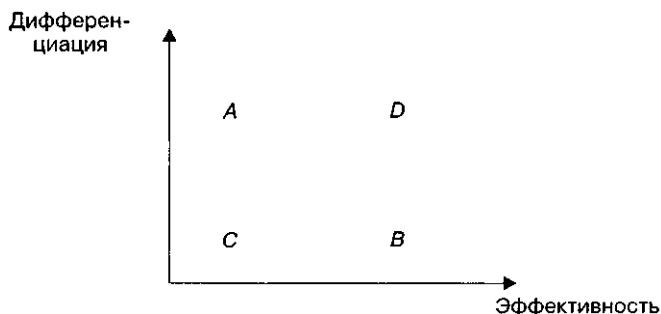


Рис. 4.9. Дифференциация и эффективность

Из рис. 4.9 видно, что фирма, находящаяся в позиции *A* на графике, несомненно, стремилась бы проводить стратегию, направленную на дифференциацию, обслуживая определенный сегмент рынка, предлагая товар с уникальным сочетанием свойств, и получала бы возможность устанавливать более высокую цену.

Фирма, находящаяся в позиции *B*, придерживается стратегии «чисто эффективной». Усилия направлены на снижение себестоимости на всех стадиях работы. Основная прибыль получается за счет низкой себестоимости при средних для отрасли ценах.

Фирма в позиции *C* не придерживается ни той, ни другой стратегии. По выражению М. Портера, эта фирма «застряла на полпути». Недостаток дифференциации означает невозможность поднять цену выше средней по отрасли, а эффективность приводит к повышению себестоимости.

Фирма в позиции *D* находится в выгодном положении, так как имеет преимущества и в той, и в другой стратегии. Способность фирмы к дифференциации ведет к возможности назначить более высокую цену, и в то же время эффективность предоставляет преимущества, связанные с себестоимостью. Вместе с тем фирме достаточно сложно использовать преимущества одновременно двух стратегий. Это объясняет тем, что обычно дифференциация приводит к необходимости усовершенствовать продукцию, что ведет, в свою очередь, к увеличению затрат. И наоборот, достижение самой низкой себестоимости в отрасли обычно связано с тем, что фирме требуется отступить от дифференциации вследствие стандартизации продукции. Но чаще всего значительные трудности возникают из-за несовместимости, а то и противоречивости требований к организации производства, которые подразумевает каждая из стратегий.

Ф. Котлер предлагает свою классификацию конкурентных стратегий, основанную на доле рынка, принадлежащей предприятию (фирме) [124].

1. **Стратегия «лидера».** Фирма-«лидер» рынка товара занимает доминирующую позицию, причем это признают и ее конкуренты. В распоряжении фирмы-лидера имеется целый набор стратегических альтернатив:

- **расширение первичного спроса**, направленное на обнаружение новых потребителей товара, расширение сферы его использования, увеличение разового применения товара, что обычно целесообразно применять на начальных стадиях жизненного цикла товара;

- **оборонительная стратегия**, которую принимает фирма-новатор, чтобы защитить свою долю рынка от наиболее опасных конкурентов;
 - **наступательная стратегия**, чаще всего состоящая в повышении рентабельности за счет максимально широкого использования эффекта опыта. Однако, как показывает практика, существует некий предел, при превышении которого дальнейшее повышение доли рынка становится невыгодным;
 - **стратегия демаркетинга**, связанная с сокращением своей доли рынка, чтобы избежать обвинений в монополизме.
2. **Стратегия «бросающего вызов»**. Фирма, не занимающая доминирующей позиции, может атаковать лидера, т. е. бросить ему вызов. Цель данной стратегии — занять место лидера. При этом ключевым становится решение двух важнейших задач: выбор плацдарма для проведения атаки на лидера и оценка возможностей его реакции и защиты.
3. **Стратегия «следующего за лидером»**. «Следующий за лидером» — это конкурент с небольшой долей рынка, который выбирает адаптивное поведение, согласовывая свои решения с решениями, принятыми конкурентами. Такая стратегия наиболее характерна для предприятий малого бизнеса, поэтому рассмотрим подробнее возможные стратегические альтернативы, обеспечивающие малым предприятиям наиболее приемлемый уровень прибыльности.
- **Творческая сегментация рынка**. Небольшая фирма должна сфокусироваться лишь на некоторых сегментах рынка, на которых она может лучше осуществить свою компетентность или имеет большую маневренность, чтобы избежать столкновения с ведущими конкурентами.
 - **Эффективно использовать НИОКР**. Поскольку малые предприятия не могут состязаться с крупными фирмами в области фундаментальных исследований, постольку они должны ориентировать НИОКР на улучшение технологий с целью снижения издержек.
 - **Оставаться малыми**. Успешно действующие малые предприятия концентрируют свое внимание на прибыли, а не на увеличении продаж или доле рынка, причем они стремятся к специализации, а не к диверсификации.
 - **Сильный руководитель**. Влияние руководителя в таких фирмах выходит за рамки формулирования стратегии и доведения

ее до сотрудников, охватывая также и управление текущей деятельностью фирмы.

4. Стратегия специалиста, «Специалист» ориентируется преимущественно только на один или несколько сегментов рынка, т. е. его интересует больше качественная сторона доли рынка. Представляется, что данная стратегия наиболее близко ассоциируется со стратегией фокусирования М. Портера. Более того, несмотря на то что фирма-«специалист» определенным образом доминирует в своей рыночной нише, с точки зрения рынка данного товара (в широком смысле) в целом она одновременно должна реализовать стратегию «следующего за лидером».

С середины 90-х годов прошлого века популярной концепцией разработки стратегий становится теория «ключевых компетенций корпорации» Г. Хамела и К. К. Прохлады. Основные идеи данного направления в области стратегического менеджмента были опубликованы в известной на западе книге данных авторов «Конкурируя за будущее», вышедшей в 1994 году и переведенной на русский язык [221].

Менеджеры, проповедующие данную теорию, видят дальше, чем традиционные администраторы бизнеса. Они силой воображения создают еще не существующие товары, услуги и даже отрасли, а затем претворяют свои мечты в жизнь. Таким образом они создают новое рыночное пространство, в котором они могут господствовать в конкурентной борьбе, так как это рыночное пространство было изобретено ими самими.

Для этого, как полагают Г. Хамел и К. К. Прохлад, управляющие должны воспринимать свою компанию не как совокупность предприятий, а как сочетание ключевых базисных компонентов, т. е. сочетание навыков, умений и технологий, позволяющих предоставлять блага потребителям. Идти не от рынка к продукту, выпускаемому компанией, а от продукта к рынку, пусть даже совершенно новому — вот суть теории ключевых компетенций. Г. Хамел и К. К. Прохлада пишут: «Диверсифицированные компании подобны дереву, ствол и самые большие ветви которого — стержневые продукты, другие ветки — подразделения, а листья, цветы и плоды — конечные товары. Обеспечивающую питание, поддержку и устойчивость дерева корневую систему образуют ключевые компетенции. Анализируя выпускаемые конкурентные товары, не упускайте из виду стоящие за ними силы. Да, крона — украшение деревьев, но не следует забывать о корнях» [151].

Ключевые компоненты — «форма существования», результат коллективного опыта организации в целом, особенно, если дело касается коор-

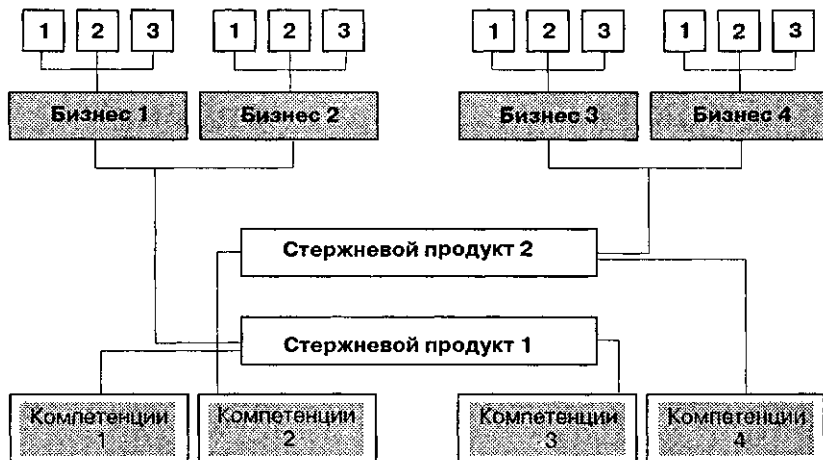


Рис. 4.10. Компетенции как корни конкурентоспособности

динации действий по производству широкой номенклатуры продукции и интеграции разнообразных технологических направлений [221].

Таким образом, компаниям мешает прогнозировать свое будущее в конкурентной борьбе именно то, что руководство смотрит вперед сквозь узкую призму существующих и обслуживаемых ими рынков. Но на любую компанию, по мнению Г. Хамела и К. К. Прахалада, можно взглянуть с различных точек зрения [221], например на компанию *Honda*.

- Рассматривают ли управляющие *Honda* свою компанию только как производителя мотоциклов или как компанию, обладающую уникальными возможностями в конструировании и производстве двигателей и электропоездов? Точка зрения, выраженная в первой части каждого из этих вопросов, ограничена и ведет к тому, что будущие продукты и услуги представляются очень похожими на те, которые производили и поставляли в прошлом. Например, мнение «*Honda* производит лишь мотоциклы» приводит к выводу, что этой компании следует сосредоточиться на выпуске более современных мотоциклов.
- Вторая точка зрения раскрепощает и наводит на мысль о широкой номенклатуре будущих продуктов и услуг, т. е. побуждает компанию разрабатывать, производить и продавать в дополнение к мотоциклам автомобили, газонокосилки, минитракторы, двигатели для морских судов и генераторы.

Сразу же после опубликования концепция Г. Хамела и К. К. Прахалада подверглась критике. Основной «тезис против» очень напоминал критику стратегического планирования в начале семидесятых годов прошлого века: главное не разработать систему ключевых компетенций и даже иметь их, а главное — их реализовать. Примеры *Microsoft*, воспользовавшейся разработкой фирмы *Apple*, *General Motors*, «стратегическая архитектура» которой привела к снижению доли рынка с 46 до 35%, подтверждали данное положение. Ключевые компетенции — это только часть успеха в конкурентной борьбе. Нужны более весомые аргументы. В 1995 году их предложили М. Трейси и Ф. Вирсема в своей книге «*The Discipline of Market Leaders*» («Дисциплина рыночного лидера»), объемом всего в 208 страниц [36]. Они представили три ценностные дисциплины, или способа, доставки потребителю той или иной ценности — производственное совершенство, лидерство по продукту и близость к потребителю. Компании, которые желают получить конкурентное преимущество и доминировать на рынке, должны выбрать только одну из этих дисциплин и добиваться в ней совершенства.

1. Производственное совершенство. Примером компаний, обладающих такой ценностной дисциплиной, являются *AT&T*, *McDonald's*, *General Electric*. Они доставляют своим потребителям такое сочетание качества, цен и простоты приобретения, с которым на данном рынке никто не может сравниться. Эти компании не предлагают новых продуктов или услуг и не культивируют особых, нетрадиционных отношений со своими потребителями. Они гарантируют низкую цену или безусловное, по первому требованию, обслуживание.

Основные акценты при этом делаются на оптимизацию и рационализацию производственных процессов, жесткое управление, развитие близких и беспрепятственных отношений с поставщиками, нетерпимость к потерям и вознаграждение эффективности, предоставление стандартных базовых услуг без споров с потребителем и по его первому требованию.

2. Лидерство по продукту. Примером компаний, обладающих такой ценностной дисциплиной, являются *Microsoft*, *Motorola*, *Reebok*, *Revlon*. Компании данного типа сосредотачивают свои усилия на предложении товаров и услуг, которые раздвигают существующие границы эффективности и качества, привносят в свою продукцию принципиально новые потребительские свойства. Основные акценты при этом делаются на изобретения, развитие продуктов и эксплуатацию рынков, децентрализованное управление, исключительный творческий

потенциал и быстроту коммерционализации идей, быстроту принятия решений и соответствующую организацию производственных процессов.

Если в первом случае при производственном совершенстве ключом к успеху служит умелое сплетение уникальных знаний, применение технологий и жесткое управление, то в данном случае это преодоление постоянной напряженности, обеспечение оптимального баланса между модернизацией старой продукции и разработкой продукта нового поколения.

3. Близость к потребителю. Примером таких компаний, обладающих данной ценностной дисциплиной, являются *IBM, Cannon, Airbone Express*. Они доставляют ценность посредством близости к потребителю, поставляют не то, что хочет рынок, а то, что требуется конкретному потребителю, постоянно адаптируя свои товары и услуги к запросам потребителя за разумную цену. Основные акценты при этом делаются на развитие долгосрочных отношений с потребителями, адаптацию продуктов и услуг к требованиям клиентов, делегирование ответственности работникам, непосредственно работающим с клиентами. Ключом к успеху таких компаний является сочетание квалификации работников, применение современных методов реализации широкой сети мощностей по предоставлению продуктов и услуг.

Так же, как М. Портер со своими конкурентными стратегиями, М. Трейси и Ф. Вирсема жестко утверждают, что для успешной конкурентной борьбы компания должна выбрать одну из ценностных дисциплин, а не распылять силы и средства, вызывать напряжение, неразбериху и гибель. Однако сам выбор является одним из центральных моментов концепции и разделяется, по мнению авторов, на три раунда.

Раунд 1. Понимание статус-кво

В ходе этого раунда высшее руководство должно выяснить, каково нынешнее положение фирмы, т. е. определить его с позиций реальных внешней деловой среды и ресурсного потенциала компании.

Раунд 2. Обсуждение реалистичных вариантов действий

В этом раунде высшее руководство переходит от анализа текущего положения к обсуждению вариантов действий в будущем. Менеджеры выявляют возможности (по каждому из вариантов) ценностных дисциплин и оценивают приблизительные затраты для их реализации.

Раунд 3. Разработка конкретных проектов и принятие решений

На этом этапе высшее руководство передает свои схемы специальным командам, которые воплощают основные идеи в конкретные проекты, а высшему руководству предоставляется право принятия окончательного решения — выбор конкретной ценностной дисциплины, которая обеспечит фирме доминирование на рынке при помощи соответствующих конкурентных преимуществ.

Взгляды М. Трейси и Ф. Вирсема оказались теми зернами, которые легли на благодатную почву, поскольку возвращали предпринимателей к традиционному, понятному им представлению конкуренции как битвы «лоб в лоб» по принципу «мой выигрыш — твой проигрыш». Однако современные тенденции мировой экономики оказались более сложными и многогранными. Именно поэтому ни концепция Г. Хамела и К. К. Прахалада, ни взгляды М. Трейси и Ф. Вирсема не смогли дать универсальные рецепты на все случаи жизни.

4.3. Модели стратегического выбора в зависимости от жизненного цикла продукта

Одной из главных стратегических задач предприятия является проблема выбора сфер бизнеса, в которых оно намерено осуществлять свою деятельность. Это связано с обеспечением равновесия между краткосрочной и долгосрочной прибыльностью. Такое равновесие может быть достигнуто прежде всего балансированием жизненных циклов изделий, которое состоит в последовательном сосредоточении усилий предприятия на обеспечении производства изделий, находящихся в разных фазах жизненного цикла (рис. 4.11).

Из рис. 4.11 видно, что предприятие 1 в краткосрочной перспективе имеет значительно более прочное положение, чем предприятие 2, поскольку все обслуживаемые им изделия находятся в одной фазе жизненного цикла. Для аналитиков это означает, что в одно и то же время объемы продаж по всем изделиям предприятия 1 характеризуются одними и теми же тенденциями, которые и приводят к максимизации дохода предприятия в каждый данный момент времени.

С другой стороны, если рассматривать долгосрочную перспективу, то можно сделать вывод о том, что предприятие 1 может ожидать крах, поскольку все обслуживаемые им изделия придут практически одновременно к фазе спада. Поэтому в этом случае целесообразно балансировать жизненные циклы изделий, т. е. создавать определенные условия для перманентного достижения максимального объема продаж по

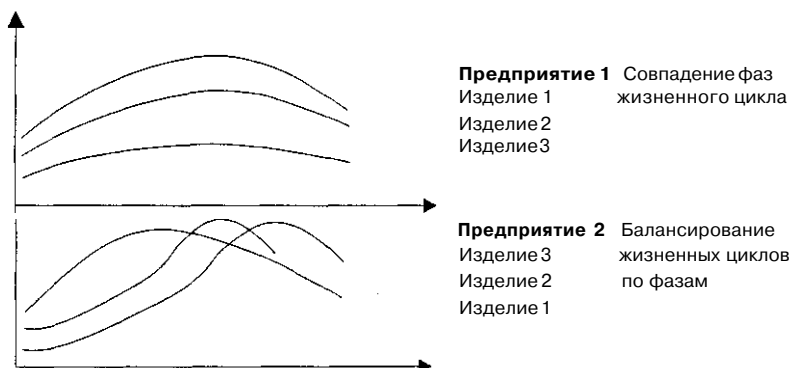


Рис. 4.11. Сопоставление двух наборов изделий предприятий

каждому изделию за счет их сдвига по фазам. Это означает, что по мере перехода изделий из фазы зрелости в фазу спада усилия предприятия должны направляться на другое изделие, для которого намечается переход из фазы роста в фазу зрелости. Таким образом, ясно, что жизненный цикл продукта оказывает большое влияние на выбор корпоративной стратегии.

Набор типичных стратегий в зависимости от жизненного цикла продукта можно показать на следующей матрице, в которой строками являются стадии жизненного цикла продукта, а столбцами — сила бизнеса (рис. 4.12).

На стадии развития обычно несколько компаний способны завоевать существенную долю рынка, и появление новых конкурентов с улучшенными продуктами часто результируется в большом числе компаний, предлагающих товар с различными характеристиками. В такой ситуации компания, у которой сила бизнеса достаточна высока, должна сосредоточиться на увеличении рыночной доли, что может быть достигнуто только через маркетинговую деятельность.

Компании, которые имеют средние преимущества, должны также пытаться увеличить рыночную долю, но могут выбирать: делать это не только через маркетинг, но также путем более рискованных приобретений. Для тех, у кого очень слабые силы, стратегиями могут быть либо поиск того, как компании вернуться на старые позиции, либо оставить отрасль.

В течение стадии роста стратегией компании с очень высокими силами бизнеса будет сохранение и, если это возможно, увеличение рыночной доли. В свою очередь, это возможно достичь преимущественно

Стадия жизненного цикла продукта	Сила бизнеса		
	Высокая	Средняя	Низкая
Развитие	Доля увеличивается преимущественно через маркетинг	Доля увеличивается через маркетинг или поглощение	Доля увеличивается Кругооборот Выход
Рост	Удерживать или увеличивать рыночную долю преимущественно через маркетинг	Увеличить долю через маркетинг или поглощение	Кругооборот Выход
Зрелость	Сохранить или увеличить долю преимущественно через маркетинг или некоторые приобретения Эффективные стратегии	Увеличить долю через поглощение Выборочно сжиматься	Выход
Снижение	Сохранять или увеличивать долю Выборочные приобретения	Выборочно сжиматься Выход	Выход

Рис. 4.12. Типичные стратегии через жизненный цикл

но через маркетинг. В «средней» категории увеличение доли рынка становится неотложным, если компания собирается заработать максимальную прибыль на последующих стадиях жизненного цикла продукта. Маркетинг будет оставаться самым важным условием достижения этой цели, но слияние (или подавление) станет перспективной возможностью. Для тех, кто имеет низкие силы бизнеса, это, наиболее вероятно, последний шанс получить прибыль в будущем периоде. Поэтому, поскольку стратегия сохранения доли, вероятно, будет для этих компаний слишком дорогой для реализации, наиболее вероятными стратегиями останутся убыстрение кругооборота капитала и выход с рынка.

На стадии зрелости рынок становится более концентрированным, и дифференциация продукта существенно снижается. Для компаний с высокой силой бизнеса важно на этом этапе сохранить рыночную долю и получать прибыль от кривой опыта. В результате этого проис-

ходит сосредоточение на снижении издержек. Для тех компаний, которые имеют среднюю силу, единственный путь — это увеличение доли через поглощение более мелких компаний; или не в качестве альтернативной стратегии компания может искать пути постепенного оттягивания сил с рынка путем блокирования новых вложений и в общем «бегства» из бизнеса. В матрице эта стратегия обозначена как «выборочно сжиматься». Для тех компаний, которые нашли себя в категории с низкими силами бизнеса, предпочтительно выйти из отрасли, стараясь минимизировать при этом возможные потери.

Когда спрос начинает падать, связующая структура олигополистического рынка нарушается. Снижающаяся рыночная доля означает более низкие уровни продаж и прибыли, избыток мощности и др. При таких обстоятельствах вполне вероятно, что конкурентное действие, зачастую ценовая война, приведет к тому, что уровень продаж сохранится, что, в свою очередь, означает на снижающемся рынке зарабатывание рыночной доли. В этой ситуации наиболее вероятные шаги для сильных компаний — это увеличение рыночной доли, возможно через серию приобретений, которые потребуют частичного или общего снижения активов. Для тех компаний, которые имеют среднюю или слабую силу, доходность, вероятно, будет низкой, и поэтому «выборочное сжатие» или процесс выхода являются наиболее подходящим выбором.

4.4. Модели стратегического выбора на основе цикла развития предприятия

Цикл развития предприятия. Как отмечает А. Н. Петров [166], цикл развития предприятия есть «последовательная смена стадий «рост» — «нестабильность» — «выживание». Доказано, что любое предприятие в период своего функционирования проходит хотя бы первые две стадии, при этом время каждой стадии и ее глубина различны для каждого предприятия и зависят от множества факторов. Каждая из стадий развития предприятия имеет качественно различную основу, именно поэтому сам набор стратегических действий должен существенно различаться для каждой стадии.

Различные формы циклического развития предприятия представлены на рис. 4.13.

Случай 1 соответствует быстрому росту и неожиданному падению. Он характерен для молодых, очень агрессивных предприятий, специализирующихся на производстве одного продукта. Случай 2 соответствует длительному (иногда в несколько десятилетий) росту с нежиз-

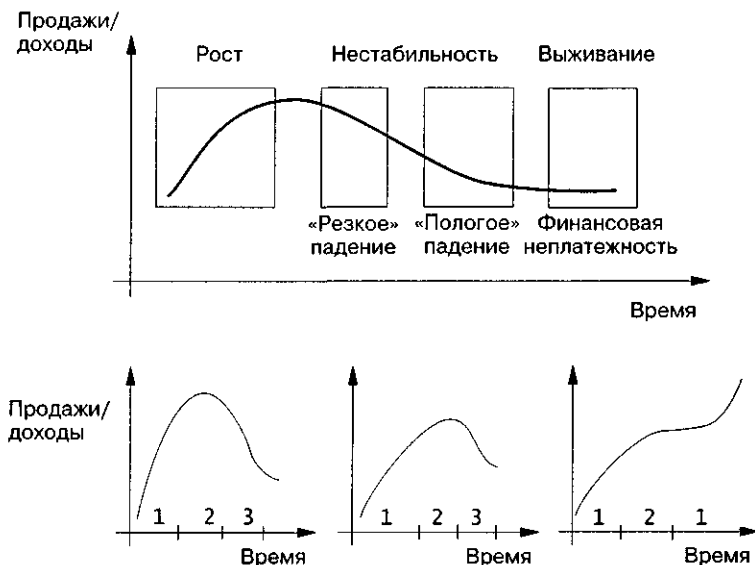


Рис. 4.13. Формы и стадии циклического развития предприятия в условиях рыночной экономики

данным и быстрым падением. Пример фирмы «Крайслер», которая не смогла успешно пересмотреть свою деятельность во время «нефтяного кризиса» и затем в течение длительного времени боролась за выживание, относится именно к этому варианту циклического развития. Случай 3 соответствует варианту, когда хорошо управляемая компания не достигает третьей стадии цикла (длительный рост и небольшая пауза), а уже в начале проявления негативных тенденций быстро стабилизирует ситуацию, пересматривает свою деятельность и начинает новую стадию роста. В качестве примера можно привести фирму *IBM*, которая вначале не придавала значения выпуску персональных компьютеров, но затем быстро включилась в работу и, имея достаточный интеллектуальный потенциал, сумела выйти на передовые позиции в мире.

В дальнейшем мы рассмотрим особенности стратегического планирования на каждой из стадий цикла развития предприятия.

Переход предприятия (фирмы) от одной стадии циклического развития к другой определяется совокупностью внешних и внутренних факторов. При рассмотрении данной проблемы необходимо обратить особое внимание на взаимосвязь четырех циклов развития: экономического цикла, отраслевого цикла, цикла развития предприятия (фир-

мы) и жизненного цикла товара. Очевидно, что все эти циклы соответствуют определенному уровню развития национальной экономики (рис. 4.14).

Более того, можно сказать, что циклы более низкого уровня как бы «вкладываются» в качестве составных частей в циклы более высокого уровня и, таким образом, в существенной мере определяют характеристики последних. Хотя, конечно, цикл развития более высокого уровня определяет собой новое системное качество и не является простой суммой сложения циклов более низкого уровня. Этот синергический эффект цикла более высокого уровня и есть влияние на его характеристики циклов более низкого уровня. Продемонстрируем данное утверждение на примере соотношения циклов развития макро- и мезоуровня национальной экономики с циклом развития предприятия (фирмы).

В период фазы расширения национальной экономики складываются более благоприятные условия для устойчивого роста предприятия, чем в период спада деловой активности. Особенно это характерно для таких отраслей, как производство товаров длительного пользования и строительство, общий объем производства которых прекрасно коррелируется с динамикой общей деловой активности. Хотя и другие отрасли при этом испытывают на себе влияние повышения учетной ставки процента, снижения покупательной способности населения, повышения уровня инфляции и роста безработицы, что является характерной чертой экономического спада и дна экономического цикла. Кроме того, очень часто с динамикой экономического цикла связана политическая стабильность государства и направленность его внутренней политики по отношению к предпринимательской деятельности и государственному регулированию экономики, выражающимся

Уровень национальной экономики	Наименование соответствующего цикла
<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> ↓ Макроуровень ↑ </div>	Экономический цикл
<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> ↓ Мезоуровень ↑ </div>	Отраслевой цикл
<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> ↓ Микроуровень ↑ </div>	Цикл развития предприятия Жизненный цикл товара

Рис. 4.14. Соответствие циклов развития уровню развития национальной экономики

в законодательных актах и нормах. Последние существенно влияют и, в конечном счете, определяют деятельность предприятий.

Отраслевой цикл во многом определяет оптимальное соотношение составляющих процесса производства товара и его конкурентоспособность. Одним из ведущих факторов, определяющих динамику отраслевого цикла, являются технологические прорывы — крупные научно-технологические открытия, позволяющие создать продукт с принципиально новыми потребительскими свойствами или технологию, существенно улучшающую качество производимого товара или удешевляющую его производство. В этом случае изменения в технологии производства, производимые предприятием в целях сохранения своих конкурентных позиций, требуют значительных капитальных вложений и могут в течение достаточно продолжительного периода времени отрицательно сказываться на прибыльности (ликвидности) предприятия, в том числе и вследствие неудач в процессе внедрения новой техники.

Чаще всего переход деятельности предприятия от стадии роста к стадии нестабильности связан с ошибками в области маркетинга, когда производимый товар уже не пользуется необходимым для устойчивого роста спросом, а новый товар еще «не вышел» на рынок или уже отторгнут им. Именно поэтому цикл развития предприятия тесно связан с жизненным циклом товара (подробнее см. 7.1).

Рассмотрим наиболее типовые стратегические решения, способствующие устойчивому развитию предприятия (или переходу функционирования предприятия в устойчивый режим), которые предлагает Г. Гринли. Схематично они представлены на рис. и соотнесены с соответствующими стадиями цикла развития предприятия.

Исходя из рассмотренного представления и цикла развития предприятия руководство может разрабатывать следующие виды стратегий.

Стратегия роста

Стратегия роста впервые подробно разработана И. Ансоффом. Им же была построена модель роста фирмы [2], которая состоит из 5 этапов.

Рассмотрим каждый из этапов этой стратегии более подробно.

1. Стадия планирования

Компания находится в состоянии готовности к формулированию стратегии роста, т. е. существует некоторое совмещение внешних условий и внутренних возможностей. Для определения степени го-

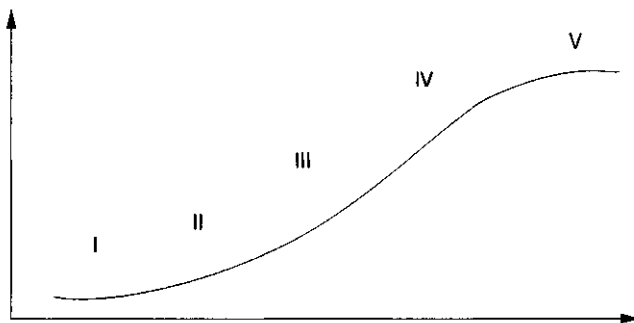


Рис. 4.15. Модель роста фирмы по И. Ансоффу

товности должны быть приняты во внимание следующие обстоятельства:

- четко определены возможности получения дохода и проведено серьезное рассмотрение использования ресурсов для реализации преимуществ по схеме «рынок/продукция/конкуренция»;
- должно быть проведено согласование краткосрочных и долгосрочных целей без достижения сверхбыстрого успеха с последующим сверхбыстрым падением;
- система управления предприятием должна соответствовать содержанию стратегии роста;
- должны быть приняты меры финансового страхования (возможность дополнительных вложений) в случае непредвиденных обстоятельств.

2. Начальная стадия

Обычно фирма проходит (или старается пройти) этот этап очень быстро.

Основные характеристики этапа:

- возникают и ликвидируются узкие места в процессах и структуре реализации конкретных проектов, которые не были предусмотрены в плане;
- объем продаж растет, хотя дохода фирма практически не получает.

3. Стадия проникновения

Основные черты данного этапа следующие:

- дальнейшее проникновение фирмы на рынки сбыта;

- объем продаж и доходы растут, причем их рост становится пропорциональным;
- приобретения и поглощения, проектируемые на стадии 1, закончены;
- вырисовываются определенные преимущества перед конкурентами.

4. Ускоренный рост

Основные черты данного этапа следующие:

- объем продаж и доходов растет очень быстро, причем рост доходов начинает опережать рост объемов продаж;
- доля рынка расширяется и приближается к запланированной.

Однако уже в конце этой стадии начинают появляться определенные негативные явления: требуется переоборудование, изменения в системе и структуре управления, необходимы более высокие вложения в НИОКР, что приводит к привлечению большого объема финансовых ресурсов.

5. Переходная стадия

Основные черты данного этапа:

- скорость роста объема продаж и доходов падает;
- негативные явления (контрудары конкурентов, изменение на рынке, внутрифирменные противоречия) становятся явными и требуют своего решения.

В фирме начинается период стагнации, и она вынуждена перейти к другой базовой стратегии (стабилизации или выживанию).

Отметим, что рост должен быть долгосрочной целью развития любого предприятия (фирмы), поскольку именно он обеспечивает увеличение доходов. Предприятие последовательно переходит от одного этапа роста к другому и от одного цикла своего развития к другому. В течение одного цикла роста структурные изменения приводят к изменению в цикле управления, к определенным организационным изменениям. В соответствии с этапами цикла роста можно выделить соответствующие стратегии.

Начальная стратегия

Целью начальной стратегии является умеренный рост, для того чтобы обеспечить предприятию выход на оптимальную эффективность. Руководство предприятия должно занять бдительную позицию по отно-

шению к ускорению темпов развития, стараясь обеспечить выявление узких мест и их ликвидацию, с тем чтобы в дальнейшем занять наступательную позицию на рынке. Как уже отмечалось, руководство должно быть готово к тому, что на этом этапе могут возникнуть сложности в производстве, административные трения, напряженное финансовое состояние, связанное с большими затратами и отсутствием доходности. Однако одной из целей начальной стратегии является быстрота данного этапа и переход к следующей стратегии.

Стратегия проникновения

Данная стратегия направляет усилия предприятий на более глубокое проникновение на рынок и на увеличение темпов роста объема продаж. Если для этого требуются приобретения и поглощения, то они производятся в рамках данной стратегии. Долговременные программы предусматривают укрепляющие и развивающие действия по всем направлениям функционирования предприятия, направленные на усиление финансовых позиций, модернизацию основных фондов и НИОКР.

Достигнув указанных выше целей и проведя все необходимые внутренние преобразования, предприятие может перейти к следующей стратегии.

Стратегия ускоренного роста

Целью данной стратегии является наиболее полное использование внутренних и внешних возможностей. Данный этап цикла роста должен продолжаться как можно дольше, так как именно на нем происходит полное использование ресурсов, рост доходов начинает превосходить рост продаж, а доля рынка приближается к запланированной. Однако на этапе ускоренного роста начинают возникать и накапливаться негативные тенденции в деятельности предприятия, поэтому одной из целей данной стратегии является как можно более раннее их выявление и попытка разрешения. Если решить возникшие проблемы не представляется возможным, то руководство предприятия в рамках данной стратегии начинает плавный переход к реализации следующей стратегии.

Стратегия переходного периода

Целью данной стратегии является проведение предприятием после периода ускоренного роста перегруппировки и перестройки своей деятельности для вхождения в новый цикл роста как можно в более короткие сроки, не допуская периода длительной стагнации.

Данная стратегия предусматривает экономию и отказ от новых производств. Она предусматривает проведение глубокого анализа существующего положения дел на предприятии с целью уменьшения затрат, повышения доходности изделий и перестройки системы управления.

Причем переход к стратегии роста может применяться в различных ситуациях:

- начало предпринимательской деятельности;
- молодая компания, борющаяся за свое выживание;
- одно продуктовое специализированное предприятие;
- диверсифицированное предприятие, где стратегия роста организации в целом может поддерживаться стратегией роста по отдельному виду продукта.

Именно поэтому стратегических альтернатив роста в хозяйственной практике может быть предложено очень много. Мы рассмотрим базовые стратегические альтернативы, которые уже проверены в реальной практической деятельности в условиях рынка (табл. 4.2).

Таблица 4.2

Стратегия роста: базовые стратегические альтернативы

Стратегические альтернативы	Элементы	Сфера	Главные средства
1. Интенсификация рынка	Продукт Производство продукта Рынок	Внутри отрасли	Проникновение на рынок Развитие рынка Географическая экспансия
2. Диверсификация	Сфера предпринимательства	Внутри отрасли и вне ее	Внутреннее развитие Вертикальная, горизонтальная и побочная диверсификация
3. Стратегические альянсы	Продукт Рынок Сфера предпринимательства	Внутри отрасли и вне ее	Соглашение о сотрудничестве Совместное производство
4. Внешне-экономическая деятельность	Продукт Рынок Сферы предпринимательства	За пределы страны	Экспорт Внешнее лицензирование Прямые вложения

Альтернатива 1. Интенсификация рынка

Интенсификация рынка направляет усилия предприятия на достижение и укрепление позиций на рынке. Ведущей функциональной стратегией в данном случае становится стратегия маркетинга, определяющая все остальные стратегии. Интенсификация рынка может быть защитной или экспансионистской. Защитные методы (сохранение позиций) обычно включают в себя проникновение на рынок за счет модификации и замены продукта на новый при помощи методов ценовой и неценовой конкуренции. Экспансионистские методы (проникновение на рынок) включают в себя новое производство, но при базовой (устоявшейся) структуре рынка, используя модификацию систем распределения и продвижения товара.

Интенсификация рынка может осуществляться тремя главными методами.

1. **Проникновение на рынок** — агрессивное рыночное действие, связанное с увеличением объемов продаж существующего товара. Оно включает в себя:
 - стимулирование увеличения объема потребления (реклама, стимулирование сбыта и т. д.);
 - увеличение сферы применения продукта и, следовательно, увеличение объема потребления;
 - совмещение модификации продукта с его заменой на новый, что продлевает жизненный цикл продукта (стадию зрелости товара) и, следовательно, поддерживает нарастающий объем потребления.
2. **Развитие рынка** — плановый маркетинг старого или нового продукта с одновременным входением в новые сегменты рынка. Оно включает в себя следующие типовые ситуации:
 - существующий продукт проникает в другие сегменты за счет лучшего качества, чем продающейся там, или лучшей системы его продажи (распределения);
 - предприятие выходит на новый рынок с новым товаром, вытесняя других конкурентов с этого сегмента рынка, или объединяется с конкурентом для совместного производства товара более высокого качества и с лучшими потребительскими свойствами.
3. **Географическая экспансия** — выход на новые географические рынки сбыта за счет:

- увеличения своих возможностей по продаже при помощи новых торговых посредников, а также другой схемы распределения или открытия своих представительств;
- осуществления своей производственной деятельности по договору на предприятиях, принадлежащих другой фирме.

Альтернатива 2. Диверсификация

В нашей экономической литературе диверсификация определяется как «проникновение капитала данной корпорации в отрасли, которые прямо не связаны с основной сферой ее деятельности». В условиях рыночной экономики, когда создаются предприятия различной формы собственности и существенно расширяются возможности их слияния, распада, купли-продажи основных производственных фондов, процесс диверсификации становится присущим и отечественной экономике.

Альтернатива 3. Стратегические альянсы

В последнее время стратегические альянсы стали играть большую роль в деятельности западных фирм. Если в прошлом соглашения о сотрудничестве (в области инноваций и производства) не оказывали существенного влияния на стратегию компаний и их конкурентные позиции, то новые стратегические альянсы сейчас рассматриваются как элемент стратегии, притом нередко центральной, в обеспечении конкурентных преимуществ.

Альтернатива 4. Внешнеэкономическая деятельность

Внешнеэкономическая деятельность предприятия может рассматриваться в качестве дополнительной стратегической альтернативы роста. Она существенно отличается от интенсификации усилий на национальном рынке, прежде всего с точки зрения возможной степени риска.

К преимуществам внешнеэкономической деятельности можно отнести следующие:

- увеличение объема продаж и прибыли за счет получения новых рынков сбыта и компенсации потерь на национальном рынке за счет получения большего уровня прибыльности (особенно при продаже товара за свободно конвертируемую валюту);
- поиск продукции с низкими затратами на основе использования имеющихся «ноу-хау» и новых технологий, применение которых на национальном рынке менее эффективно;
- защита рынка сырья участием в его добыче и эксплуатации и производстве на его основе конкурентоспособной продукции.

Вместе с тем внешнеэкономическая деятельность предприятия связана с определенными трудностями, среди которых особо хотелось бы отметить следующие:

- наличие более жесткой, чем на национальном рынке, внутренней и внешней конкуренции;
- действие внешнеэкономических факторов, определяющих особенности внешнеэкономической деятельности (другое законодательство, характер потребления, культурная среда, протекционизм и т. д.).

В соответствии с вышесказанным можно определить следующие основные формы участия российских предприятий во внешнеэкономической деятельности.

1. **Экспорт.** Это самый простой и самый дешевый метод внешнеэкономической деятельности, но самый ненадежный. Он может быть включен в стратегический план предприятия на основе тщательно проведенного международного маркетинга. Следует отметить, что продукция российских предприятий (за исключением продажи сырьевых ресурсов и некоторых видов товаров) продается за рубежом по ценам ниже мировых, так как встречает жесткую конкуренцию со стороны западных фирм.
2. **Иностранное лицензирование.** Оно включает в себя разрешение на использование своей технологии «ноу-хау», торговой марки и других атрибутов. Само по себе лицензирование не является основой внешнеэкономической деятельности для предприятия, однако может служить первым шагом для создания своих филиалов и совместных предприятий за рубежом. Поэтому лицензирование также включается в стратегический план. Сложности, встречающиеся при реализации этого метода, вытекают из слабой законодательной проработки вопросов интеллектуальной собственности и большого разночтения между нормативными актами нашей страны и международным правом в данной сфере деятельности.
3. **Прямые вложения.** Они осуществляются в виде создания своих филиалов, совместных предприятий, приобретений и поглощений, разрешенных в последнее время российским законодательством. Соглашаясь на такой шаг, руководство предприятия должно получить ответы на следующие вопросы:
 - Кто реальный собственник основных производственных фондов и произведенной продукции?

- Если создается совместное предприятие, то какой процент участия данного предприятия, является ли оно «держателем контрольного пакета акций», и если нет, то какова степень эффективности и гарантий такого вложения?
- Кто и как формирует систему управления и осуществляет контроль за внешнеторговыми операциями?
- Кто определяет стратегическую и финансовую политику?

Исходя из ответов на эти и другие вопросы, руководство предприятия принимает решение о форме, в которой будут осуществляться прямые вложения.

Внешнеэкономическая деятельность предприятия требует принципиально новых знаний от руководства предприятия. Обычно создается специальный отдел, который планирует и координирует работу в данном направлении.

Стратегия стабилизации и выживания

В условиях расстроенной экономики в соответствии с циклами деловой активности и циклами развития предприятия последние могут испытывать болезненный период нестабильности, когда начинают падать объемы продаж и прибыли. Падение может быть, как правило, трех типов (рис. 4.16).

Как уже отмечалось выше, предприятию необходимо разработать комплекс специальных процедур анализа, позволяющих уловить период перехода предприятия от стадии роста к стадии падения (по параметрам объема продаж и прибыли), т. е. осуществить переориентирование из наступательной в наступательно-оборонительную стратегию — стратегию стабилизации.

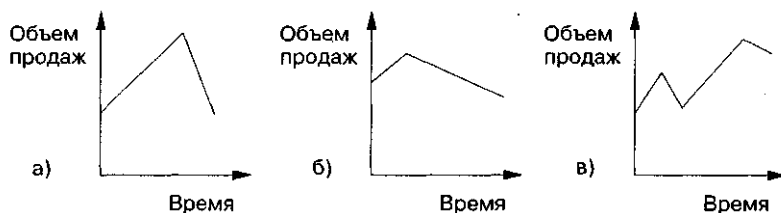


Рис. 4.16. Различные типы нестабильности дохода:
а — неожиданное (быстрое) падение; б — длительное падение;
в — глубокие флуктуации (колебания)

Стратегия стабилизации

Стратегия стабилизации направлена на достижение раннего выравнивания объема продаж и прибылей с последующим их повышением, т. е. с переходом на следующий этап роста.

В зависимости от скорости падения (серьезности ситуации) предприятие в условиях рыночной экономики может использовать один из трех наиболее вероятных подходов:

- экономия с четким намерением быстрого оживления (случай а);
- сдвиги в продолжительном спаде с меньшими надеждами на быстрое оживление (случай б);
- стабилизация, когда необходимы долговременные программы для достижения сбалансированного состояния предприятия на рынке (случай в).

Подход 1. Экономия

Стратегия экономии применяется в ситуации, когда предвидимый спад объема продаж и прибыли находится в поле зрения руководства предприятия или наоборот, начинается неожиданный быстрый спад объема продаж и прибыли. Цели стратегии: текущая — остановить падение, среднесрочная — начать процесс улучшения экономического состояния предприятия, перспективная — начать оживление в качестве начальной стадии цикла роста. Отметим, что стратегия экономии соотносится с циклом деловой активности, т. е. с состоянием, в котором находится экономика страны в целом.

Стратегия экономии имеет три фазы:

- ревизии затрат;
- консолидации;
- оживления.

Ревизия затрат. В течение этой фазы основное внимание руководства предприятия связано с внутренними усилиями на быстро реализуемое сокращение затратной части продукции. Оно может достигаться за счет сокращения персонала и расходов на его содержание (особенно административного), сокращения расходов на НИОКР, сведения к минимуму затрат на маркетинг, накладных расходов, существенное сокращения товарных запасов и т. д.

Главным руководящим центром становятся экономические службы предприятия, которые разрабатывают программу жесткой экономии для предприятия и его отдельных подразделений. Эта программа

экономии может быть краткосрочной (рассчитанной на несколько месяцев) и долгосрочной, включающей в себя фазу консолидации.

На данной фазе руководство должно принимать во внимание два важных обстоятельства:

- экономия не может быть популярна у персонала, поэтому возможны конфликты с профсоюзной организацией;
- программа жесткой экономии — это не самоцель, она должна рассматриваться как начальная фаза перехода к новому циклу роста, т. е. к увеличению объема продаж, прибыли и повышению производительности труда (улучшению экономического состояния предприятия).

Консолидация. В течение этой фазы предприятие должно определить время и скорость оживления экономической деятельности и установить совместную программу повышения прибыльности и совершенствования управления как второго этапа экономии затрат. Понятно, что время и скорость оживления зависят не только от внутренних возможностей предприятия, но и от внешних условий (цикла деловой активности и возможностей предприятия стабилизировать обстановку в условиях внешних возмущений). Обычно улучшение прибыльности выражается в виде конкретных, реалистичных краткосрочных программ, детально проработанных для каждого подразделения предприятия.

На уровне предприятия задачи на данной фазе могут быть определены следующим образом:

- **общее руководство** — экономия на заработной плате работников (ее замораживание), дополнительных льготах, административных расходах; совершенствование системы управления;
- **маркетинг** — снятие с производства убыточной продукции, географическое сокращение (ликвидация представительств предприятия и сервисных центров), пересмотр системы товародвижения и продвижения товара с целью повышения эффективности;
- **производство** — анализ факторов производительности и поиск резервов по этим факторам, включая улучшение системы управления производством;
- **НИОКР** — пересмотр политики НИОКР, сокращение расходов на финансирование поисковых работ, больший упор на ОКР, дающих быструю отдачу;
- **финансы** — центральное звено в формировании программы экономии затрат.

Необходима координация всех указанных выше функциональных программ экономии, так как экономия в одном звене не всегда приводит к экономии по всей системе в целом. Кроме того, преобразовываются вопросы экономии по всем сторонам финансовой деятельности предприятия.

Оживление. В течение этой фазы происходит переход от оборонительных действий к наступательным. Поскольку перестройка структуры управления предприятием и его адаптация к новым условиям хозяйствования произошла, начинаются действия в области маркетинга и финансов. В целом эта фаза очень схожа с начальной стадией стратегии роста.

Подход 2. Сдвиг

Данный подход применяется в условиях длительной стратегии и обычно длится несколько лет. Срок зависит, как уже отмечалось, от степени «разлаживания» механизма функционирования предприятия и экономической обстановки в стране.

В целом этапы рассматриваемой стратегии совпадают с этапами стратегии экономии затрат: уменьшение потерь, стабилизация, попытка оживления и выход на стратегию роста. В полной мере могут быть использованы и методы, описанные выше. Однако длительный спад объема продаж и прибыли требует принятия одновременно более кардинальных мер, связанных со структурными сдвигами в экономической и производственной деятельности предприятия. Кроме того, требуется проведение реконструкции основных производственных фондов, запуск в производство новых изделий, что, в свою очередь, требует определенных капиталовложений. Поэтому одним из важных элементов стратегии структурных сдвигов является накопление финансовых ресурсов, позволяющих реализовать перестройку деятельности предприятия по всем направлениям его функционирования.

Подход 3. Стабилизация

Стратегическая альтернатива стабилизации наиболее приемлема в условиях, когда деятельность предприятия подвержена глубоким флуктуациям (колебаниям), что не обеспечивает стабильности его функционирования. Чаще всего это присуще предприятиям, зависящим от государственных заказов (например, военно-промышленный комплекс), где даже незначительные колебания в приоритетах распределения государственных заказов могут существенно повлиять на уровень экономического состояния конкретного предприятия.

В условиях проведения стратегии стабилизации применимы действия, описанные выше и связанные с экономией затрат и проведени-

ем структурных сдвигов. Вместе с тем стабилизационный стратегический план может иметь следующие специфические черты.

- В краткосрочный период: переориентация системы продукт/рынок. Руководство предприятия должно добиться необходимого баланса между выпускаемой продукцией и рынком сбыта, чтобы взаимопогашать флуктуации на отдельных сегментах рынка и, таким образом, обеспечивать стабильность функционирования предприятия в целом. Именно таковыми должны быть, на наш взгляд, первоочередные меры, связанные с конверсией оборонных предприятий.
- В долгосрочный период: программируемый переход. В том случае, если переориентация системы продукт/рынок в силу специфики продукции не в состоянии обеспечить длительную стабилизацию и, тем более, переход к стратегии роста, то предприятие осуществляет программируемый переход на производство другой продукции. Возможно, это потребует составления специального плана приобретений и поглощений, а также ликвидации убыточных производств, ненужных при производстве новой продукции.

Стратегия выживания

Стратегия выживания — чисто оборонительная стратегия, применяется в случаях полного расстройств экономической деятельности предприятия, в состоянии, близком к банкротству. Целью этой стратегии является стабилизация обстановки, т. е. переход к стратегии стабилизации и в дальнейшем к стратегии роста. Понятно, что данная стратегия не может быть долгосрочной. Она требует, с одной стороны, быстрых, решительных и полностью скоординированных действий, с другой — осмотрительности и реалистичности в принятии решений. В условиях реализации стратегии выживания происходит жесткая централизация управления, создается «антикризисный комитет», который, наряду с принятием быстрых по реакции ответных мер на возмущения внешней среды должен разрабатывать и жестко проводить в жизнь целый ряд программ, связанных с перестройкой управления, маркетинга и финансовой деятельности.

Следует сказать, что в целом стратегия выживания должна носить опережающий, предотвращающий характер. При этом стратегия маркетинга и финансовая стратегия, как и все другие функциональные стратегии, должны быть нацелены на предотвращение несостоятельности за счет постоянного поддержания высокого уровня конкурентного преимущества фирмы. Специфичность стратегии выживания по-

звolyет выделить типичные приемы и действия, применяемые в управлении фирмой, непосредственно направленные на выполнение функции предотвращения несостоятельности.

В западной литературе по менеджменту основное внимание уделяется описанию решений по выходу из кризисных ситуаций и практически отсутствуют алгоритмы (методы) поведения фирмы в кризисном положении. Один из крупнейших западных теоретиков стратегического управления И. Ансофф в своей книге «Стратегическое управление» предложил ряд моделей, характеризующих поведение фирмы в кризисной ситуации. Эти модели отражают три варианта управления фирмой в такой ситуации.

В том случае, когда некоторые неожиданные факторы лишь начинают влиять на фирму, их воздействие остается скрытым в рамках нормальных колебаний в результате экономической деятельности. Первоначальной реакцией на такую ситуацию могут стать меры, которые в прошлом помогали фирме корректировать периодические ухудшения ее экономической деятельности.

В том случае, когда меры, которые в прошлом были весьма успешными, все чаще оказываются недейственными, становится понятным, что фирма столкнулась с новой проблемой. Назовем точку, соответствующую окончанию отрезка времени T_D на рис. 4.17, моментом начала рационального действия. Это момент, когда накопившиеся данные свидетельствуют с высокой степенью достоверности о том, что ухудшение результатов деятельности фирмы стало необратимым и необходимо принять специальные контрмеры. Обычно небольшие и возглавляемые молодыми энергичными руководителями фирмы не занимаются изучением внешнего окружения или прогнозированием. Однако они быстро учатся на неудачах обычных видов реакции и способны быстро сократить потери. Такой тип управления, проиллюстрированный на рис. 4.17, называется активным управлением. Как только данные показывают, что нарастающее снижение прибыли не может быть следствием нормальных колебаний, тотчас же со стороны управления следуют ответные действия. Таким образом, управление реагирует в момент начала рационального действия T_D , как показано на рис. 4.17.

К моменту T прекращения воздействия угрозы фирма терпит суммарный убыток от основной деятельности O , измеряемый площадью под верхней кривой, а также убыток C в размере затрат на прекращение убытка от основной деятельности. Таким образом, общие потери составят:

$$L_T = O + C.$$

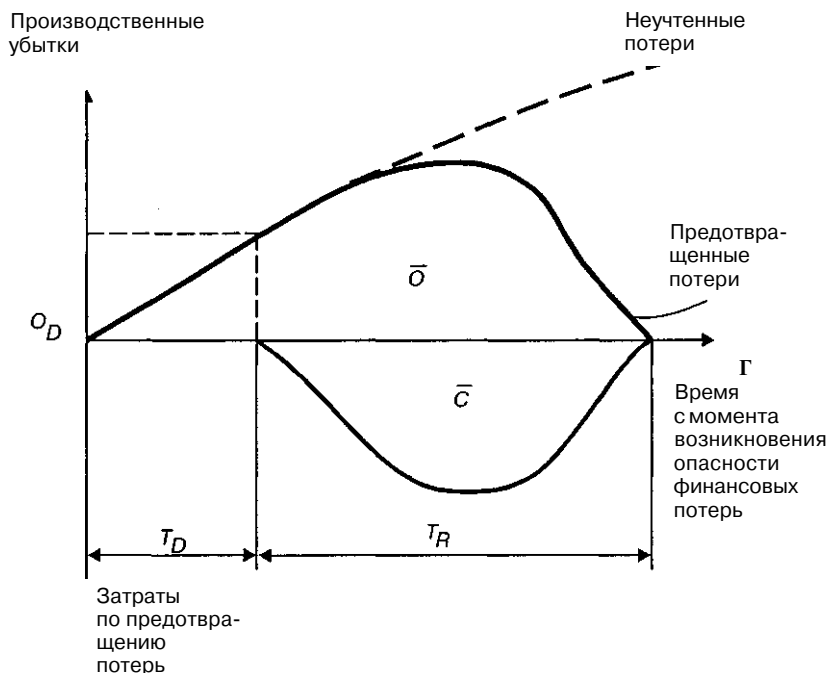


Рис. 4.17. Активное управление

Задача стратегической реакции состоит в том, чтобы свести к минимуму потери L_T и по возможности обратить их в прибыль. Во многих других случаях, в особенности в крупных «старых» фирмах, имеющих многолетний опыт успешной деятельности, убедительных данных нередко оказывается недостаточно для того, чтобы с их стороны последовала быстрая отменная реакция. В подобных случаях начало реакции запаздывает по отношению к моменту рационального начала действия T_D на отрезок времени T_a , как показано на рис. 4.18. Управление в кризисной ситуации называется реактивным.

В настоящее время все большее число фирм применяет неэкстраполятивное прогнозирование развития технологии, структурное экономическое прогнозирование, сценарии и т. д., непосредственно направленные на выявление возможных изменений, возникающих в связи с дискретными отклонениями стратегического характера. Полученные таким образом прогнозы представляют собой информацию, которая в принципе дает возможность предпринять предприятию упреждающие меры до наступления события. Достаточно отдаленный горизонт про-

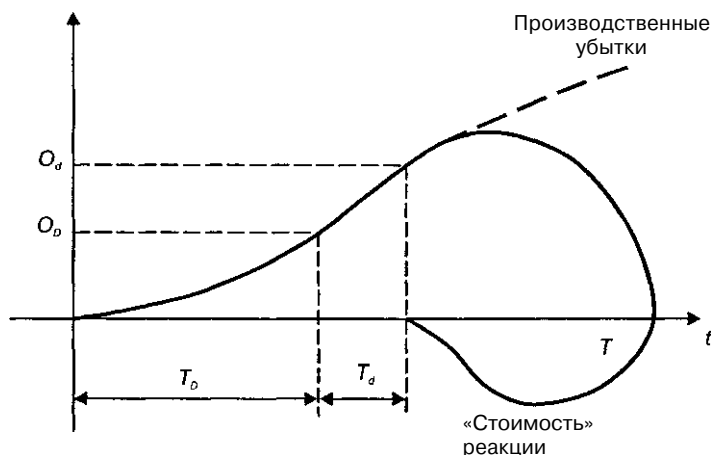


Рис. 4.18. Реактивное управление

гнозов позволяет фирме завершить ответное действие до того, как возможная угроза успеет нанести ей сколько-нибудь ощутимый экономический ущерб.

Подобный тип поведения, именуемый плановым управлением, показан на рис. 4.19. Момент начала рационального действия T_D находится в пределах горизонта прогнозирования. Реакция фирмы должна начинаться сразу же, как только прогноз определенно укажет на появление угрозы. Запоздывание в реакции системы при плановом управлении имеет меньшую величину, чем в остальных случаях. Механизмы задержки способны свести на нет потенциальные преимущества прогнозирования. Ущерб, который при этом будет нанесен фирме, зависит от соотношения между тремя факторами: горизонтом прогнозирования T_D , задержкой вследствие медлительности T_d и временем T_R , которое потребуется фирме, чтобы отреагировать на возможную угрозу.

1. Ситуация будет оптимальной, если задержка T_d находится под контролем, так что остается достаточно времени для того, чтобы отреагировать на возможную угрозу прежде, чем начнется ее воздействие. При этом, с одной стороны, реакция не будет преждевременной, а с другой стороны, единственным видом издержек для фирмы будет стоимость реакции. Этот случай можно описать при помощи уравнения:

$$T_d = T_D - T_R.$$

2. Если реакция начинается прежде, чем начнет проявляться действие угрозы, но слишком поздно для того, чтобы реакция была завер-

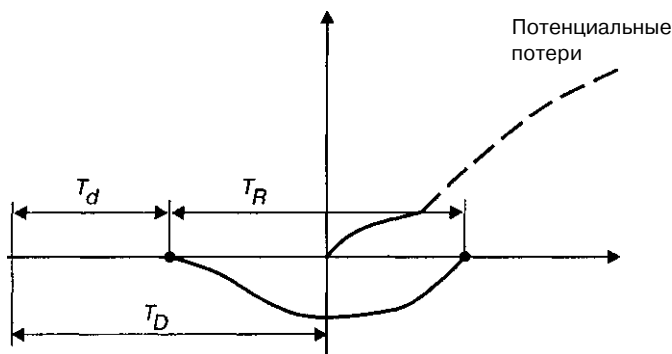


Рис. 4. 19. Плановое управление

шена до начала этого воздействия, издержки будут выше, поскольку они будут включать стоимость реакции и убытки от основной деятельности. Уравнение в этом случае примет вид:

$$T_d > T_D - T_R.$$

3. Если продолжительность задержки вследствие медлительности T_d чрезмерна ($T_d > T_D$), то преимущества, создаваемые прогнозированием, большей частью сводятся на нет, и реакция становится либо реактивной, либо активной.

4. Наконец, может получиться так, что продолжительность реакции T_R выйдет за горизонт прогнозирования T_D

$$T_R > T_D.$$

В этом случае реакция не завершится до начала воздействия угрозы, даже если будет устранена задержка вследствие медлительности T_d .

Стремясь обеспечить своевременную реакцию на дискретное отклонение при минимальных издержках, руководители фирм в определенных пределах могут регулировать все три определяющих фактора: горизонт прогнозирования T_R , продолжительность реакции T_D и задержку вследствие медлительности T_d .

Таким образом, чтобы не потерять преимущества, создаваемые прогнозированием, необходимо не только совершенствовать само прогнозирование, но одновременно повышать готовность руководителей учитывать долгосрочные прогнозы, несмотря на их определенную распылчатость и неполноту.

Кризисная ситуация требует применения чрезвычайных и нестандартных мер. Эти чрезвычайные меры можно разделить на две категории.

1. Меры, составляющие первую категорию, принимают с тем, чтобы привести деятельность фирмы в соответствие с дискретными изменениями в ее отношениях с внешним окружением, в ее внутренней динамике и ее системе ценностей. Такими мерами, изменяющими лицо фирмы и в перспективе способствующими внедрению в практику нового «образа жизни», являются проникновение фирмы в новые сферы бизнеса, отказ от текущей предметно-производственной специализации фирмы, ее существенная реорганизация и внедрение систем стратегического планирования. Эти действия называются **стратегическими мерами**.
2. Меры, составляющие вторую категорию, не приводят к изменению привычных отношений. Тем не менее, они достаточно радикальны: проведение необычно широких кампаний по стимулированию сбыта, резкое снижение цен для оживления ослабевшего спроса, крупномасштабное списание основного капитала, ликвидация больших запасов устаревших товаров, замена устаревшего оборудования, ограничение найма рабочей силы, приостановка программ повышения квалификации руководящих кадров, сокращение расходов на научные исследования и опытно-конструкторские разработки. Эти действия называются **чрезвычайными оперативными мерами**.

Реакция, имеющая целью избежать стратегических мер, типичная для реактивного управления, которое широко исследовано в литературе по поведенческим наукам, приведена на рис. 4.20. В ее основе лежит предположение о том, что трудности можно преодолеть при помощи привычных, хотя и радикальных, оперативных контрмер. В ходе такой реакции последовательно опробуется ряд мер, начиная с тех, которые оказывались успешными в прошлом. Фирма, управление в которой имеет реактивный характер, обращается к стратегическим мерам лишь в том случае, если она продолжает терпеть убытки, несмотря на принятие оперативных мер и режим экономии. К этому моменту уже много времени упущено, накапливаются значительные убытки и фирма несет чрезвычайные расходы.

Первоначальная реакция на оперативные меры является также характерной чертой активного управления (рис. 4.21).

В этом случае фирма все еще не расположена и не готова к непривычным стратегическим угрозам, однако вместо того чтобы прибегать к последовательному ряду ответных мер, она анализирует имеющиеся данные, выбирает и осуществляет комбинацию контрмер, которая

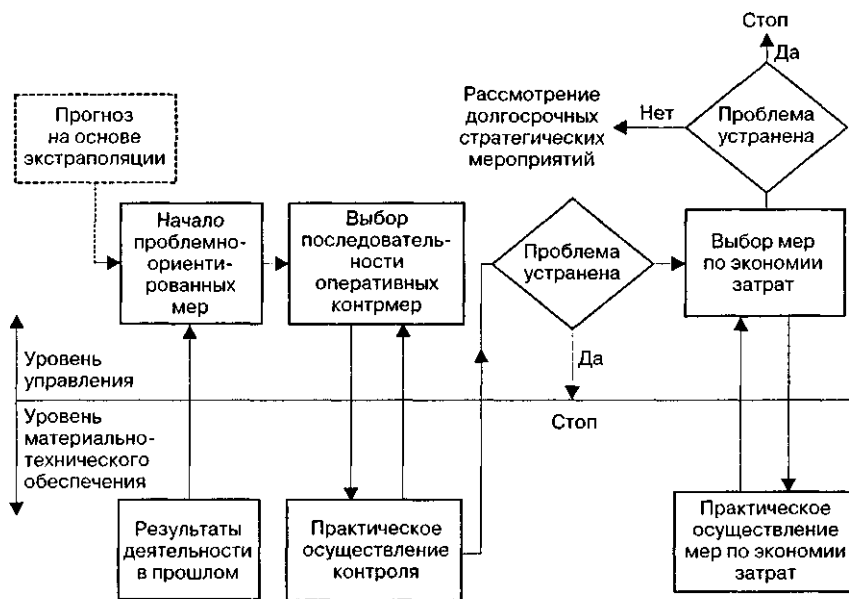


Рис. 4.20. Последовательность действий по решению проблем для фирмы, применяющей стратегию реактивного управления

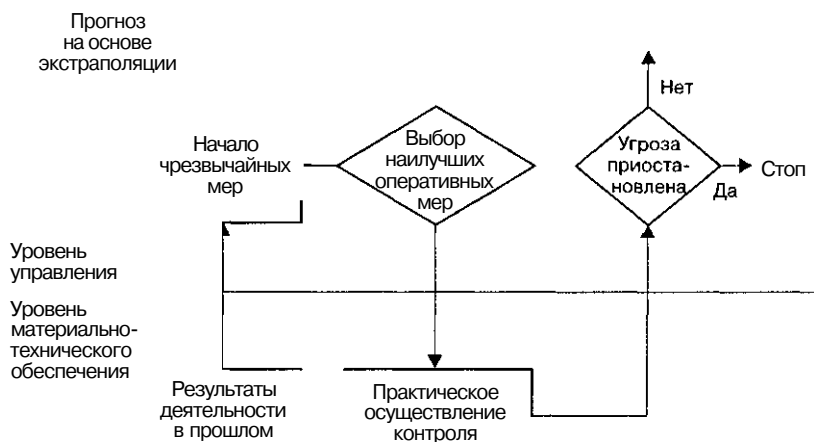


Рис. 4.21. Последовательность действий по решению проблем для фирмы, применяющей стратегию активного управления

представляется ей оптимальной. Когда же выясняется их безрезультатность, фирма решительно переходит к стратегическим мерам.

Показанная на рис. 4.22 модель — относительно редко встречающийся тип поведения, характерный для фирм с плановым управлением. Экстраполятивное прогнозирование здесь дополняется изучением внешнего окружения с целью выявления возможных изменений. В ходе первоначального диагностического анализа рассматриваются возможности одновременного применения оперативных и стратегических мер. Организация этого типа способна осуществлять и те, и другие меры параллельно.

В табл. 4.3 рассмотрены три варианта поведения фирмы при столкновении с возможной угрозой. Выбор типа реакции, позволяющего добиться оптимальной эффективности затрат, зависит от уровня изменчивости внешней среды. Реактивная реакция адекватна на уровне динамизма 1-2, когда скорость изменений невелика, а стратегические дискретные отклонения от сложившихся тенденций редки. На уровне 2-3 стратегические дискретные отклонения нечасты, однако скорость изменений такова, что становится целесообразной быстрая оперативная реакция. Стратегические дискретные отклонения часто наблюдаются на уровне 3-5. В такой ситуации необходимы скорые ответные действия, как оперативные, так и стратегические.

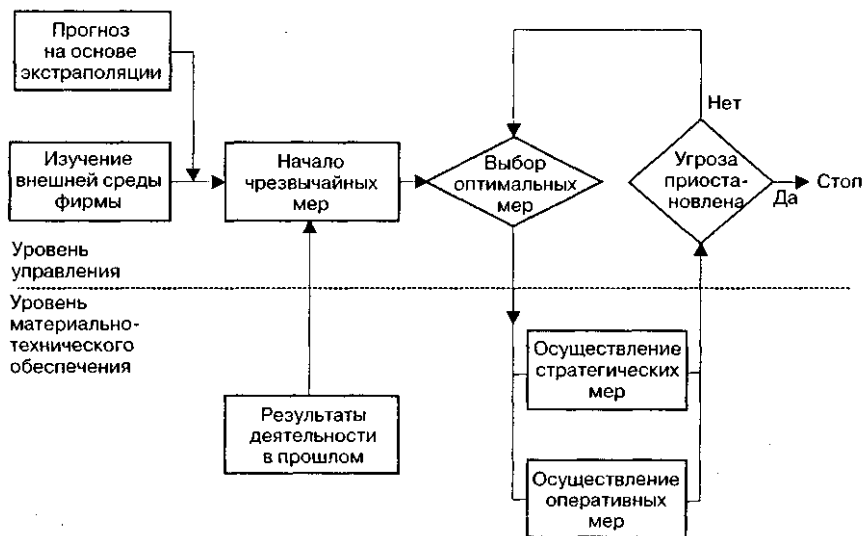


Рис. 4.22. Последовательность действий по решению проблем для фирмы, осуществляющей плановое управление

Таблица 4.3

Сравнение вариантов поведения при столкновении с угрозой

Период	Поведение руководителей		
	Реактивное	Активное	Плановое
До начала реакции	Отсрочка начала действия после осознания угрозы до момента появления уверенности в ее существовании	Переход к действию при достижении порога рационального понимания угрозы	Упреждающее действие до появления угрозы
После начала реакции	Предположение об оперативном характере проблемы	Предположение об оперативном характере проблемы	Распознавание характера угрозы
	Последовательная реакция	Выбор оптимальных вариантов оперативной реакции	Выбор оптимальных вариантов стратегической и оперативной реакции
	Попытка применить оперативные меры, приносившие успех в прошлом		
	Попытка экономии	Опробование различных вариантов реакции	Опробование различных вариантов стратегической и оперативной реакции
	Обращение к стратегической реакции	Обращение к стратегической реакции	
Условия достижения оптимальной эффективности затрат	Непрерывно развивающаяся со стратегической и оперативной точки зрения среда	Стратегическая непрерывно развивающаяся среда с колебаниями оперативного характера	Дискретно развивающаяся со стратегической и оперативной точек зрения среда
Соответствующий уровень изменчивости среды	1-2	2-3	3-5

П. Друкер, известный во всем мире специалист по управленческому консультированию, предлагает свой вариант антикризисного управления, основой которого является управление, нацеленное на результаты. Он выделяет три экономические задачи антикризисного управления:

- существующий бизнес должен стать эффективным;
- его потенциал должен быть определен и реализован;

- его следует превратить в другой бизнес, отвечающий изменяющимся задачам будущего.

Необходимо отметить, что эти задачи накладываются друг на друга. Они требуют унифицированной стратегии. Для решения любой из указанных задач, не говоря уже о трех, вместе взятых, необходимо понимание подлинных реальностей бизнеса как экономической системы, ее возможностей в сфере экономики и связей между имеющимися ресурсами и возможными результатами.

Основой антикризисного управления у П. Драккера является всесторонняя оценка бизнеса. Рассмотрению и анализу подвергаются следующие «области результатов».

1. Изделия и серии изделий (или услуги).
2. Рынки (потребители, конкуренты и каналы сбыта).
3. Соотношение вклада «областей результатов» в части доходов и долей расходов, которые они вызывают.
4. Позиция руководства и перспективы каждой «области результатов».
5. Выделение каждой области основных ресурсов.
6. Предварительный диагноз «областей результатов».

Основной анализ бизнеса начинается с исследования его современного состояния, т. е. того состояния, в котором он дошел до исследователя, будучи подвергнутым влиянию всех тех решений, действий и результатов, происшедших в прошлом. При этом необходимо видеть сам скелет, суть, т. е. экономическую структуру сложившегося бизнеса.

Как отмечается выше [192], несостоятельность предприятия является результатом одновременного совместного негативного действия факторов внешней и внутренней среды. Причем в промышленно развитых странах с устойчивой политической и экономической системой к несостоятельности на 1/3 причастны факторы внешней окружающей среды и на 2/3 — факторы внутренней среды. Что касается российских предприятий, то для них, в отличие от «западных фирм», отмечается ситуация, при которой на несостоятельность фирм воздействуют факторы преимущественно внешней окружающей среды, а именно, политическая, экономическая и финансовая нестабильность. Эти факторы в значительной степени вызывают неуверенность предпринимателей в успешной деятельности, они отражаются на всех составляющих организации производства, материально-технического обеспечения и сбыта продукции. Высокие темпы инфляции, несмотря на некоторое их замедление в последнее время, также не способствуют реализации предприятиями своих стратегических целей.

Замена директивной плановой экономики рыночной, проведение глубоких реформ в экономике по смене форм собственности, нестабильная фискальная и кредитно-денежная политика государства — все это резко ухудшило положение предприятий в России. Большинство из них не были готовы к таким глубоким воздействиям и оказались на грани несостоятельности. Смена форм собственности (многие предприятия стали акционерными обществами) не привела к улучшению положения, потому что у руководства остались прежние люди, которые оказались не способными адекватно реагировать на складывающуюся на рынке ситуацию и самостоятельно, как это принято в рыночной экономике, принимать стратегические решения. Вообще, как показывает отечественный опыт, несостоятельность большинства предприятий России в значительной степени определяется старой системой управления, старыми управленческими кадрами, которые умеют работать, только используя командные методы.

Основные выводы

1. В теории и практике стратегического планирования и управления разработаны и применяются различные модели стратегического выбора. К числу наиболее известных из них следует отнести матрицу возможностей И. Ансоффа, матрицу «рынок—продукт» по А. Стейнеру, модель конкурентных стратегий М. Портера, модель выбора конкурентных стратегий Ф. Котлера, модель стратегического выбора на основе цикла развития предприятия.

2. Матрица возможностей И. Ансоффа предусматривает использование четырех основных вариантов стратегии для сохранения или увеличения доли рынка. В качестве таких вариантов используются следующие стратегии:

- стратегия проникновения на рынок;
- стратегия развития рынка;
- стратегия разработки новых товаров;
- стратегия диверсификации.

3. Матрица «рынок—продукт», предложенная А. Стейнером, может использоваться предприятием для определения вероятности успеха своей деятельности при выборе той или иной стратегии развития, а также для обоснования выбора определенного вида бизнеса.

4. Метод стратегического выбора, предложенный Ф. Котлером, связан с разработкой конкурентных стратегий, которые основываются на доле рынка, принадлежащей предприятию:

- стратегия «лидера»;
- стратегия «бросающего вызов»;
- стратегия «следующего за лидером»;
- стратегия «специалиста».

5. Модели стратегического выбора, связанные с учетом циклического характера развития различных элементов национальной экономики, предусматривают разработку различных наборов стратегий развития предприятия в зависимости от соотношения экономического цикла, отраслевого цикла, цикла развития предприятия и жизненного цикла производимого продукта. Наиболее характерным примером такого подхода могут служить типовые стратегические решения, предложенные Г. Гринли. Он выделил следующие виды стратегий: стратегия роста, стратегия стабилизации, стратегия выживания, каждая из которых имеет различные базовые стратегические альтернативы.

6. Важное место среди моделей стратегического выбора предприятий занимают модели их поведения в кризисной ситуации. Один из наиболее известных подходов к разработке такого рода моделей предложил И. Ансофф. Он выделил три возможные стратегии поведения предприятия в кризисной ситуации:

- Стратегия активного управления;
- Стратегия реактивного управления;
- Стратегия планового управления.

Ключевые понятия

- Модели стратегического выбора
- Матрица возможностей И. Ансоффа (матрица возможностей по товарам—рынкам)
- Стратегия проникновения на рынок
- Стратегия развития рынка
- Стратегия разработки новых товаров
- Стратегия диверсификации
- Матрица «рынок/продукт» по А. Стейнеру
- Типовые конкурентные стратегии по М. Портеру
- Конкурентное преимущество
- Конкурентные стратегии по Ф. Котлеру
- Модели стратегического выбора в зависимости от жизненного цикла продукта

- Жизненный цикл продукта
- Цикл развития предприятия
- Формы и стадии цикла развития предприятия
- Модель роста фирмы по И. Ансоффу
- Базовые стратегические альтернативы стратегии роста
- Стратегия стабилизации
- Стратегия выживания
- Стратегические альтернативы
- Активное управление
- Реактивное управление
- Плановое управление
- Антикризисное управление

Вопросы для самопроверки

1. Раскройте содержание и назначение матрицы возможностей И. Ансоффа.
2. Какие основные стратегии предполагает И. Ансофф для сохранения и увеличения доли рынка?
3. Раскройте содержание и назначение матрицы «рынок—продукт» по А. Стейнеру.
4. Что лежит в основе формирования конкурентных стратегий по М. Портеру?
5. Что вы вкладываете в понятие «конкурентное преимущество» предприятия?
6. Дайте характеристику типовых стратегий, предложенных М. Портером.
7. Раскройте процесс получения предприятием прибыли в зависимости от выбранной типовой стратегии.
8. В чем вы видите назначение кривой опыта?
9. В чем заключается идея экономии на масштабах производства?
10. Раскройте преимущества и недостатки использования стратегии дифференциации.
11. Раскройте достоинства и недостатки использования стратегии фокусирования.
12. Что положено в основу классификации конкурентных стратегий, предложенной Ф. Котлером?

13. Дайте характеристику основных видов конкурентных стратегий, предложенных Ф. Котлером.
14. Что вы вкладываете в понятие «ключевые компетенции предприятия»?
15. Какова роль ключевых компетенций в обеспечении конкурентоспособности предприятия?
16. Какие наиболее типичные стратегии принято выделять на основе жизненного цикла продукта?
17. Что вы вкладываете в понятие «цикл развития предприятия»?
18. Дайте характеристику форм и стадий циклического развития предприятия.
19. В чем проявляется взаимосвязь экономического цикла, отраслевого цикла, цикла развития предприятия и жизненного цикла товара?
20. Раскройте содержание, условия применения и основные этапы стратегии роста.
21. Дайте характеристику базовых стратегических альтернатив стратегии роста.
22. Раскройте содержание и условия применения стратегии стабилизации.
23. Дайте характеристику базовых стратегических альтернатив стратегии стабилизации.
24. Каково содержание и условия применения стратегии выживания?
25. В чем заключается содержание активного типа управления?
26. Каково содержание реактивного типа управления в кризисной ситуации?
27. В чем заключается сущность планового типа управления в кризисной ситуации?

Глава 5

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ В УСЛОВИЯХ ДИВЕРСИФИКАЦИИ ПРОИЗВОДСТВА

Цель главы: рассмотреть основные элементы современной теории диверсификации; раскрыть, сущность и дать характеристику основных типов стратегий диверсификации; дать представление о принципиальных особенностях организации процесса стратегического планирования на диверсифицированных предприятиях.

5.1. Основные элементы теории диверсификации

В хозяйственной практике могут быть предложены разнообразные стратегические альтернативы развития и роста компании. Одна из таких альтернатив — диверсификация.

В экономической литературе встречается множество определений понятия **диверсификация**. Нам представляется, что сложность такого определения заключается в том, что диверсификация является, такой экономической категорией, которой нельзя дать однозначное определение. Разные люди подразумевают под ней весьма различные процессы. Поэтому важным моментом является способность распознать и истолковать эту категорию применительно к конкретным обстоятельствам. Тем не менее, можно дать и достаточно общее, широкое определение диверсификации, но с некоторыми замечаниями. Такой подход дает основу для проведения дальнейшего анализа процесса диверсификации.

Диверсификация (позднелат. *diversificatio* — изменения, разнообразие, от лат. *diversus* — разный *facio* — делаю) представляет собой в самом общем виде расширение номенклатуры, товаров, производимых отдельными предприятиями и объединениями. Она связана с использованием накоплений предприятия не только на производство основной продукции или установление контроля над каким-то этапом

производства, но и для организации новых видов производства, проникновения в другие отрасли [3]. Таким образом, в отечественной экономической литературе под диверсификацией понимают «проникновение капитала данной корпорации в отрасли, которые прямо не связаны с основной сферой ее деятельности».

Исходя из вышесказанного, видно, что, с экономической точки зрения, диверсификация — это развитие производства или прирост его объемов за счет выпуска дополнительной новой продукции на новые рынки и поиска более сильной позиции на них. Такое определение почти всегда оправдывает себя. Однако оно не учитывает другие аспекты явления, которые имеют место в деятельности современных предприятий. Среди них — способность фирмы «упорядочить» свой капитал и трудовой потенциал, когда необходимы кардинальные изменения в ее деятельности, в условиях конкуренции, а также иметь возможность огромного поля деятельности для управленцев и достаточно перспектив для дальнейшего роста.

Диверсификация — это вход компании в новую сферу производственных отношений, куда она вносит более эффективный менеджмент либо новый способ управления деятельностью фирмы. Конечно же, цель диверсификации — добиться в будущем повышения показателей эффективности при полном использовании ресурсов.

Общее определение, данное известным ученым И. Ансоффом, уделившим большое внимание этой проблеме, выглядит следующим образом: «Диверсификация — это термин, применяемый к процессу перераспределения ресурсов, которые существуют на данном предприятии, в другие сферы деятельности, существенно отличающиеся от предыдущих» [3].

Дополним данное определение двумя замечаниями. Во-первых, этот процесс касается перехода на новые технологии, рынки и отрасли, к которым ранее предприятие не имело никакого отношения, кроме того, сама продукция (услуги) предприятия должна быть также совершенно новой, требующей новых финансовых инвестиций. Во-вторых, диверсификация связана с разнообразием применения продуктов, выпускаемых компанией, и делает эффективность ее функционирования независимой от жизненного цикла отдельного продукта, решая при этом не столько задачи выживания компании, сколько обеспечения ее устойчивого поступательного роста. Причем если продукты компании имеют узкое применение, то она не является специализированной, если они находят разнообразное применение, то это диверсифицированная компания.

Диверсификация охватывает широкий спектр возможностей, варьируя от довольно ограниченного вторжения в новую область производства только внутри данной страны («узкая» диверсификация) до широкого вторжения в производственные сферы других стран («широкая» диверсификация).

Нам представляется, что при рассмотрении проблемы диверсификации следует выделить два вида диверсификации:

- **косвенная**, при которой общие факторы ограничены финансами и управлением коммерческими предприятиями. Ситуация характерна для инвестиционных компаний и промышленных холдинговых групп;
- **прямая**, когда существуют дополнительные общие факторы, такие как технологическое ноу-хау, маркетинговые или экспертные услуги.

Согласно этому, мы имеем дело с «вертикальной интеграцией», когда компания использует часть ресурсов для того, чтобы образовать или приобрести организации, которые будут поставлять ей необходимые материалы и сырье и/или будут обеспечивать рынки сбыта для ее продукции. На основе такого деления можно выделить три процесса (мотива) диверсификации.

- **Замена** — этот процесс используется для имеющейся комбинации продукт—рынок, которая утратила свою жизнеспособность в силу либо «морального» износа, либо жесткой конкуренции.
- **Дополнение** — данный процесс целесообразно применять для существующей комбинации продукт—рынок, которая достигла стадии зрелости и насыщения, когда рост потенциала не оправдывает применения допустимых средств и ресурсов.
- **Страхование** — этот процесс может использоваться для преодоления условий спада либо возможного перенасыщения рынка. Он осуществляется преимущественно путем распределения инвестиций и величины риска на все сферы производства.

Все эти процессы, рассматриваемые в качестве побудительных мотивов, могут существовать отдельно, но могут и сочетаться друг с другом. Это зависит от конкретных обстоятельств в каждой компании, поэтому и выбор формы диверсификации требует хорошего обоснования и тщательного планирования в соответствии с этими обстоятельствами. Возникает вполне закономерный вопрос: если анализ деятельности предприятия выявит, что компании следует диверсифицироваться, то где и как ему следует искать диверсификационные возможности?

В целом, существуют три типа таких возможностей:

Во-первых, каждый продукт, произведенный компанией, должен состоять из функциональных компонентов, частей и основных материалов, которые впоследствии будут составлять единое целое. Обычно в интересах производителя — покупать большую долю этих материалов у внешних поставщиков. Одним из хорошо известных путей диверсификации является **вертикальная диверсификация**, которая характеризуется расширением и разветвлением компонентов, частей и материалов. Возможно, самым ярким примером вертикальной диверсификации является империя Форда во времена самого Генри Форда. На первый взгляд, вертикальная диверсификация может показаться несовместимой с нашим определением диверсификации. Однако соответствующие миссии, которые должны выполнять эти компоненты, части и материалы, существенно отличаются от миссии целого конечного продукта. Более того, технология разработки и производства этих частей и материалов, вероятно, также существенно отличается от технологии производства конечного продукта. Таким образом, вертикальная диверсификация подразумевает и приобретение новых миссий, и введение в производство новой продукции.

Во-вторых, другой возможный вариант — **горизонтальная диверсификация**. Ее можно охарактеризовать как введение новых продуктов тогда, когда они никаким образом не соответствуют существующей номенклатуре продукции и приобретают миссии, которые соответствуют ноу-хау компании и ее опыту в технологии, финансах и маркетингу.

В-третьих, возможна и **боковая диверсификация**, когда она выходит за пределы отрасли, в которой функционирует компания. Если вертикальная и горизонтальная диверсификации являются сдерживающими (в том смысле, что они ограничивают сферу интересов), то боковая диверсификация наоборот, способствует ее расширению. Этим самым компания заявляет о своем намерении изменить существующую рыночную структуру.

Какой из перечисленных вариантов диверсификации следует выбрать компании? Частично этот выбор будет зависеть от причин, побуждающих компанию диверсифицироваться. К примеру, с учетом тенденций, характерных для развития промышленности, авиакомпания может предпринять определенные шаги по следующим направлениям.

1. Вертикальное направление способствует технологическому прогрессу существующего на данный момент типа производства.
2. Горизонтальная диверсификация увеличивает охват сегментов «военных» рынков.

3. Горизонтальное направление, кроме того, увеличивает процент коммерческих продаж в общей программе по реализации.
4. Боковое движение стабилизирует реализацию продукции в условиях экономического спада.
5. Боковое движение способствует расширению технологической базы компании.

Некоторые из этих целей диверсификации относятся к характеристике продукции, а некоторые — к ее миссиям. Каждая из целей предназначена для улучшения аспектов баланса между общей стратегией «продукт—рынок» и окружающей средой. Специфические цели, поставленные для определенных ситуаций, могут быть сгруппированы в три основные категории:

- цели роста (п. 1, 2, 3), которые должны способствовать регулированию баланса в условиях благоприятных тенденций;
- цели стабилизации (п. 3, 4), предназначенные для защиты от неблагоприятных тенденций и непредсказуемых явлений;
- цели гибкости (п. 5), предусматриваемые для усиления позиции компании в случае непредсказуемых событий.

Диверсификационное направление, необходимое для одной из целей, может совершенно не подходить для другой. Так, например:

- если компания диверсифицируется по причине того, что наблюдается тенденция сокращения спроса, то выбор вертикальной диверсификации ошибочен, так как это в лучшем случае временный проект по предотвращению возможного спада деятельности компании;
- если в отрасли, в которой задействована компания, появляются признаки благополучного роста, то вертикальная и горизонтальная диверсификации желательны с целью укрепления позиций компании в той сфере деятельности, где сконцентрированы знания и опыт;
- если основной интерес — стабилизация с учетом прогнозов случайностей, то шансы таковы: и горизонтальная, и вертикальная диверсификация не могут обеспечить постоянное стимулирующее воздействие, возникает необходимость в боковой диверсификации;
- если интерес управляющих сдерживает узость технологической базы в условиях непредсказуемости, тогда однозначно следует выбирать боковую диверсификацию в новые сферы технологии.

Обобщая вышесказанное, можно выделить следующие три типа процесса диверсификации.

1. **Вертикальная диверсификация**, характеризующаяся поглощением поставщиков и потребителей (включая систему торговли). Преимуществом данной формы диверсификации является контроль над всей цепочкой производства — от сырья до готового продукта. Чаще всего вертикальная диверсификация связана с переработкой какого-либо основополагающего ресурса (например, нефти).
2. **Горизонтальная диверсификация**, характеризующаяся осуществлением своего развития за счет поглощения системы продукт/рынок внутри своей отрасли или смежных отраслей. Например, в условиях конверсии производства предприятия военно-промышленного комплекса достаточно легко и устойчиво могут войти на соответствующий рынок гражданской продукции.
3. **Побочная или конгломеративная диверсификация**, характеризующаяся проникновением предприятия в другие отрасли безотносительно его технологической и сбытовой связности. Она предполагает приобретение принципиально новых для данного предприятия производств, обеспечивающих быстрый рост и получение большой прибыли. Побочная диверсификация может привести как к повышению стабильности функционирования предприятия, так и к возможности больших финансовых потерь в случае неудачи. Для успешной деятельности здесь требуется аккумуляция финансовых ресурсов, наличие независимых схем управления, а общая стратегия может касаться только финансовой политики.

Рассматривая проблемы диверсификации, Т. Коно в своей работе «Стратегия и структура японских предприятий», используя критерий доли в чистом объеме продаж одного продукта, предлагает следующим образом классифицировать предприятия (табл. 5.1) [113].

Однопродуктовые компании (S) характеризуются тем, что у них на один продукт приходится более 95% общего объема продаж. Типичным примером такой компании является фирма «Тойота», выпускающая преимущественно легковые автомобили.

Компании с доминирующим продуктом (D) — это компании, где на один (основополагающий) продукт приходится более 70%, но в то же время не более 95% общего объема продаж. По мнению Т. Коно, к таким компаниям относится, например, японская фирма «Тейдзин», производящая ткани из полиэстера и нейлона.

Таблица 5.1

Классификация номенклатуры продукции по Т. Коно

<div style="display: inline-block; transform: rotate(-45deg);">Применение</div> Технология	Узкое	Широкое	
		Узкий сбыт	Широкий сбыт
Узкая	S компания однопродуктовая D компания с доминирующим продуктом	RMT Компания, выпускающая продукцию, связанную со сбытом и технологией	RT Компания, выпускающая технологически связанную продукцию
Широкая		RM Компания, выпускающая продукцию, связанную со сбытом	U Компания с несвязанными продуктами

Компании с технологически связанной продукцией (RT) характеризуются тем, что сбыт любого одного продукта составляет менее 70% от общего объема продаж, но на технологически связанные группы продуктов приходится более 70% от этого объема. Примером такого вида компаний могут служить предприятия лесопромышленного комплекса, например фирма «Хонда».

Компании, выпускающие продукты, связанные со сбытом (RM) — это компании, в которых сбыт одного продукта составляет менее 70% от общего объема продаж, а объем продаж через общую сбытовую сеть составляет более 70%. По мнению Т. Коно, к таким компаниям относится японская фирма «Фудзия», производящая бисквиты и одновременно содержащая рестораны и магазины, где продаются эти бисквиты.

Для компании, выпускающей продукцию, связанную со сбытом и технологией (RMT), характерно, что доля одного продукта в общем объеме продаж составляет менее 70%, но доля продуктов, связанных технологически и общей сбытовой сетью, составляет более 70% от общего объема продаж. Типичным представителем такого рода компаний является фирма «Кэнон», производящая фотокамеры, фотокопировальные аппараты и калькуляторы, а также сопутствующие аксессуары, которые связаны как технологически, так и общей бытовой и сервисной сетью.

Наконец, компании, выпускающие не связанную между собой продукцию (U), продают менее 70% от общего объема сбыта продукции, связанной как технологически, так и общей сбытовой сетью. Типичным представителем такого рода компаний является фирма *United*

Technologies, производящая авиационные двигатели; оборудование для отопления, вентиляции и транспортных средств; лифты; провода и кабели; системы защиты и управления; системы космической транспортировки; запасные части к автомобилям.

Рассмотрим теперь подробнее вопрос о причинах, побуждающих предприятие диверсифицировать свое производство.

Идеальным вариантом деятельности любого предприятия является предвидение возможных неудач и потерь производительности, которые можно получить из различных прогнозов фирмы. Необходимость диверсификации может быть выявлена в результате сравнения желаемого и возможного уровней производительности и того уровня, который был достигнут в результате деятельности предприятия. Для менее успешно работающих предприятий — компаний, которые не планируют (или не могут спланировать) свои действия в будущем, первым признаком такого разрыва показателей производительности являются сокращение портфеля заказов либо незанятые в производстве мощности.

В каждом отдельном случае важную роль может играть целый комплекс причин диверсификации. При этом причины, имеющие несущественное значение, могут в конечном итоге привести к иному решению проблемы.

Среди основных причин диверсификации, очевидно, можно назвать следующие:

- *выживаемость* — меры по противодействию неблагоприятному рыночному, производственному или материальному воздействию;
- *стабильность* — задействование производственного баланса в циклическом производстве;
- *производственная утилизация ресурсов*;
- *адаптация к изменению потребностей покупателя*;
- *рост*.

Таковы основные причины диверсификации, они вызваны необходимостью повысить эффективность деятельности предприятия не только в данный момент времени или в ближайшем будущем, но и на длительную перспективу, т. е. связаны с принятием стратегических решений.

И. Ансофф выделяет следующие причины диверсификации производства [3].

1. Фирмы диверсифицируются, когда они не могут достичь поставленных целей в рамках имеющегося бизнес-портфеля.

Если говорить о ближайших целях и долгосрочной рентабельности, причинами диверсификации могут стать насыщенность рынка, общее уменьшение спроса, конкуренция или устаревание продуктов фирмы. Обычные симптомы этого — уменьшение нормы возврата инвестиций, «высыхание» потока новых возможностей.

Если говорить о гибкости, причиной диверсификации может быть непропорционально большая часть объема продаж, приходящаяся на одного покупателя, узкий рынок или ограниченная технологическая база, появление новых технологий.

2. Даже если компания имеет привлекательные возможности для расширения производства, успешно движется к поставленным целям, она может принять решение о диверсификации, если сумма остающейся у нее прибыли недостаточна для выполнения планов по расширению текущей деятельности.

3. Даже если достигаются текущие цели, компания может принять решение о диверсификации в случае, если это позволяет ей получать большую прибыль, нежели простое расширение производства. Такая ситуация может быть в случаях:

- когда возможности диверсификации настолько привлекательны, что покрывают неизбежный в таких случаях малый синергизм;
- когда отдел исследований и разработок разработал перспективные новые продукты;
- когда руководство не придает особого значения синергизму и, следовательно, синергетические преимущества, которыми обладает расширение перед диверсификацией, не существенны. Это особенно характерно для конгломератов.

4. Компании нередко страдают синдромом «хорошо там, где нас нет». Не обладая достаточно надежной информацией об альтернативах диверсификации, такие компании вместо тщательного сравнения возможностей переходят к немедленным практическим действиям. Гораздо более дешевой и оправданной является заблаговременная покупка надежной информации.

И. Ансофф делает вывод, что «по причинам 2 и 3 компании будут пытаться диверсифицироваться, когда появляется возможность поставить более высокие цели. В случае 1, если анализ возможностей показывает, что диверсификация не может улучшить позицию фирмы, цели пересматриваются с точки зрения их уменьшения».

В самом общем виде причины диверсификации, как показывает анализ высказываний И. Ансоффа, лежат в области интересов высшего

руководства предприятия, которые, в свою очередь, определяются целями развития фирмы и возможностями для их достижения.

Нельзя забывать о внешней, деловой среде, которая может способствовать процессу диверсификации производства либо наоборот, препятствовать ему. Чисто теоретически, если считать, что основной целью развития предприятия в условиях развитых рыночных отношений является получение высокой и устойчивой прибыли в длительном временном интервале, то следует признать, что наиболее эффективной формой предпринимательской деятельности является предприятие, узко специализированное в своей деятельности. При этом сразу оговоримся, что на данном этапе влияние окружающей среды рассматриваются как стабильно положительное.

Внимание предпринимателя может быть направлено на достижение постоянного соответствия стратегии фирмы любым изменениям в отрасли и нуждам потребителей. Руководство предприятия получает возможность быть в курсе всех производственных процессов на предприятии. Высшее звено руководства проходит все ступени роста на фирме и имеет большой производственный опыт.

Кроме того, предприятие может использовать все свои организационные ресурсы, чтобы подняться на более высокий уровень развития в сфере деятельности. При таких условиях проще выявить важнейшие конкурентные преимущества фирмы. В случае, если внимание менеджеров сосредоточено в одной сфере деятельности, вероятность возникновения идей о том, как улучшить технологию производства, как лучше удовлетворить запросы потребителей новыми свойствами товаров, как повысить эффективность всей цепочки «производство-затраты», значительно увеличивается. Таким образом, работа в одной, определенной сфере бизнеса позволяет уверенно обеспечивать лидерство в отрасли или, по крайней мере, сохранять стабильную конкурентоспособность.

Однако данная (описанная выше) ситуация носит чисто теоретический характер.

Во-первых, сами высшие руководители имеют разные «ценностные характеристики», которые по-разному определяют цели развития своих предприятий-фирм. Как справедливо отмечает И. Ансофф [3], консервативные менеджеры, имеющие опыт работы только в одной отрасли, отходят от узкой специализации только в случае исчерпания всех возможностей реализации целей в данной сфере бизнеса, а если фирма достигает текущих целей, то возможность диверсификации производства не рассматривается. Руководители, обладающие пред-

принимательским талантом, рассматривают предприятие как инвестиционную схему, которую нужно улучшать и изменять, если есть подходящая возможность. Такая разница в подходах оказывает основное влияние на решение о необходимости диверсификации.

Во-вторых, тезис о стабильности положительного воздействия внешней деловой среды в современной рыночной ситуации чаще всего подвергается сомнению. Более того, в современной экономической ситуации динамизм и сложность внешней деловой среды постоянно повышаются, что обусловлено ужесточением конкурентной борьбы, глобализацией производства и реализации товаров и услуг и постоянными «технологическими разрывами». Предприятие (высшее руководство) должно в обязательном порядке учитывать вышеуказанные изменения и соответствующим образом на них реагировать. В качестве допущения примем, что ресурсное обеспечение (внутренние возможности) предприятия достаточны, чтобы осуществлять любые стратегические изменения.

А. А. Томпсон [204] предлагает следующую схему возможных стратегических действий специализированного предприятия в условиях изменения внешней, деловой среды (рис. 5.1), где конкурентные позиции фирмы сопоставляются с показателями, характеризующими различие типа рынков в зависимости от темпов роста.

В результате сопоставления образуются четыре стратегических ситуации, в каждую из которых может попасть специализированное предприятие. При этом стратегические возможности перечисляются в порядке убывания их привлекательности с позиции высшего руководства. На основании детального анализа всех возможных стратегических действий делается вывод: решение вопроса «когда диверсифицироваться» зависит, с одной стороны, от конкурентной позиции фирмы на рынке, а с другой — от остающихся возможностей в ее базовой отрасли. Следует подчеркнуть, что не существует четко определенного момента, в который компании должны проводить диверсификацию. В самом деле, они могут рационально выбирать различные подходы к вопросу о диверсификации и использовать их в разные моменты времени [204].

Однако нам представляется, что, несмотря на бесспорность приведенных выводов, основы причин диверсификации производства более сложны и многообразны. На наш взгляд, движущими мотивами диверсификации производства выступают три рассмотренных фактора: цели высшего руководства предприятия, динамика деловой внешней среды и ресурсные возможности предприятия (фирмы). Данные

Темп роста рынка	Конкурентная позиция	
	Слабая	Сильная
Высокий	Стратегические возможности Пересмотр стратегии концентрации в одной сфере (для повышения товарооборота) Покупка другой фирмы в той же отрасли (для усиления конкурентных преимуществ) Вертикальная интеграция (если она усиливает позицию фирмы) Диверсификация Слияние или продажа более сильной фирме Закрытие (последняя возможность, если другие не помогли)	Стратегические возможности <ul style="list-style-type: none"> - Продолжение концентрации в одной области - Международная экспансия - Вертикальная интеграция (если она усиливает позиции фирмы) - Диверсификация в смежные отрасли (для переноса в них опыта и знаний из базовой отрасли)
Низкий	Стратегические возможности Пересмотр стратегии концентрации в одной сфере (для увеличения товарооборота) Слияние с конкурирующей фирмой (для усиления конкурентных преимуществ) Вертикальная интеграция (если она существенно укрепляет позиции фирмы) Диверсификация «Снятие сливок» и уход с рынка Ликвидация (если другие меры не помогли)	Стратегические возможности <ul style="list-style-type: none"> - Международная экспансия - Диверсификация в смежные области - Диверсификация в новые отрасли - Совместные предприятия в новых отраслях - Вертикальная интеграция (если это усиливает конкурентные позиции фирмы) - Продолжение стратегии концентрации (рост за счет отвоєвания доли рынка у слабых конкурентов)

Рис. 5.1. Возможные стратегические действия специализированного предприятия в условиях изменения внешней деловой окружающей среды

факторы определяют три критерия диверсификации — критерий привлекательности, критерий «затраты на вхождение» и критерий дополнительных выгод (рис. 5.2).

Критерий привлекательности означает, что отрасль, выбранная для диверсификации, должна быть достаточно привлекательной для получения хорошей прибыли с вложенных средств. При этом основным показателем критерия привлекательности служит долгосрочная рен-



Рис. 5.2. Движущие силы и критерии диверсификации производства

табельность, а не темпы роста или такое понятие, как товар, пользующийся повышенным спросом, который характеризует привлекательность отрасли лишь косвенно. Сюда же следует отнести и понятие «создание ценности для акционеров-владельцев предприятия». Это означает, что для повышения доходности акций диверсифицирующееся предприятие должно идти в те сферы бизнеса, которые могут лучше действовать под общим управлением, чем в качестве независимых предприятий [204]. Другими словами, доходность акции не создается через диверсификацию, пока не получается синергический эффект, в результате этого родственные компании функционируют как составные части одной фирмы лучше, чем как независимые предприятия.

Критерий «затраты на вхождение» означает, что затраты на вхождение в новую отрасль не должны быть такими высокими, чтобы «обескровить» предприятие, подорвать его ликвидность и поставить под сомнение устойчивость потенциала предприятия. Рассматривая данную проблему в своей модели «пяти сил конкуренции», М. Портер отмечал, что входные затраты для новых предприятий, входящих в привлекательные отрасли, всегда очень высоки, будь-то покупка действующего предприятия или создание нового с нуля. При этом всегда существует большой риск полного провала операций по диверсификации и получения убыточного, а не прибыльного производства.

Критерий дополнительных выгод означает, что вхождение в новую сферу бизнеса обеспечивает увеличение стабильности функционирования предприятия, т. е. увеличивает его приспособляемость к изменениям внешней деловой окружающей среды. Это означает, что новый вид деятельности должен обеспечить определенный потенциал для поддержания конкурентного преимущества в текущих сферах бизнеса предприятия.

Если деятельность предприятия удовлетворяет всем трем вышеперечисленным критериям, то диверсификация производства для высшего руководства становится предпочтительным стратегическим решением. При соответствии двум критериям — действия в области диверсификации не являются настолько очевидными и требуют дополнительного анализа (табл. 5.2).

Так, при соответствии целей высшего руководства ресурсным возможностям предприятия решение о диверсификации будет определяться условиями внешней деловой окружающей среды. Таким образом, предприятие находится в состоянии готовности к диверсификации производства. Точно такие же действия (а, точнее, готовность к стратегическим решениям) характерны для высшего руководства, когда внешняя деловая среда способствует диверсификации производства, устремления топ-менеджеров направлены на расширение сфер бизнеса фирмы, но ресурсное обеспечение данного процесса не соответствует предъявленным требованиям. Наконец, возможна ситуация, когда и внешняя деловая окружающая среда, и ресурсные возможности предприятия не препятствуют диверсификации, однако цели высшего руководства связаны с работой в традиционных сферах бизнеса. В данном случае предприятие остается на старых позициях развития, т. е. диверсификация производства как стратегическое решение не принимается.

Таблица 5.2
Возможные действия в области диверсификации производства

Критерий	Ограничения	Действия в области диверсификации
Цели Ресурсы	Окружающая среда	Готовность к диверсификации
Цели Окружающая среда	Ресурсы	Готовность к диверсификации
Окружающая среда Ресурсы	Цели	Остается на прежних позициях

5.2. Сущность и типы корпоративных стратегий диверсификации

Исследование сущности понятия **диверсификация производства** и причин возникновения показывает, что методы ее проведения находятся в жесткой зависимости от сферы бизнеса и управления предприятием. Диверсификация требует такой степени гибкости в подходах к ее реализации, что в начале планирования деятельности не следует исключать ни одного из них. Каждый случай диверсификации требует соответствующего подхода и анализа, и одновременно должны быть рассмотрены все возможные методы. В самом общем виде программы по проведению диверсификации могут включать один из нижеперечисленных методов.

1. *Адаптация.* Весь существующий персонал, а также оборудование должны использоваться для достижения в дальнейшем большего разнообразия товаров и услуг. Этот метод вполне естествен для компаний, персонал которых пропитан духом исследований.
2. *Экспансия (расширение).* Повышение производительности происходит за счет увеличения количества оборудования и качества организации, что, как правило, ведет к увеличению ассортимента продукции.
3. *Поглощение.* Фирма, занятая в определенной сфере деятельности, поглощается путем покупки либо за наличные, либо за акции, либо за их комбинацию. Центральные корпоративные функции распространяются и на новый отдел, и на навыки и опыт управления поглощенной компанией и начинают работать в целом на вновь образовавшуюся компанию.
4. *Слияние.* Объединение компаний приблизительно одинакового размера и рода деятельности.
5. *Присоединение.* Заинтересованность в какой-либо компании, которая проявляется либо как непосредственное участие, либо как контроль над другой компанией. Однако присоединившая компания продолжает функционировать как независимая структура.
6. *Инвестиции.* Весь процесс вовлечения наличных денег, управленческого таланта, технических навыков, патентов и других ресурсов должен протекать таким образом, чтобы компания смогла извлечь из этого определенные виды преимуществ, к примеру гарантированные поставки сырья и доходы по инвестициям, определенные выгоды от сотрудничества с другими фирмами. В некоторых случаях компании могут образовывать новую корпорацию.

7. *Содействие.* Оказание поддержки поставщику или покупателю в проведении диверсификации или в расширении их деятельности. По большому счету потребности покупателя в производственной сфере можно охарактеризовать как фактор, существенно способствующий процессу диверсификации.

Поскольку каждой ситуации проведения диверсификации присущи различные аспекты, возможны комбинации перечисленных выше методов.

Изучение программ диверсификации, реализованных за рубежом, и отечественного опыта в этой области показало достаточно схожие результаты [53]. Выход в новую область деятельности в промышленности осуществляется в 70% случаев за счет покупки контрольного пакета акций других предприятий, около 10% — за счет создания совместных предприятий и производств и 20% — за счет самостоятельной организации новых предприятий. Причем по различным причинам вновь созданные предприятия в 60% случаев распадаются или их организаторы вынуждены отказываться от самостоятельного ведения бизнеса. Провал многих программ диверсификации связан с игнорированием важнейших требований к реализации стратегии конкуренции в условиях проведения диверсификации.

Рассмотрим возможные варианты корпоративных стратегий диверсификации более подробно. Допустим, что все внутренние и внешние факторы, способствующие диверсификации производства, в наличии, а высшее руководство решение о необходимости диверсифицировать производство на предприятии приняло.

Как нам представляется, формирование корпоративных стратегий диверсификации должно быть основано на цикле развития предприятия, рассмотренном в предыдущей главе.

На рис. 5.3 показаны базовые корпоративные стратегии диверсификации производства в соответствии с выделенными стадиями цикла развития предприятия и возможные стратегические действия по каждой из базовых стратегий. На стадии роста выделяются вертикальная диверсификация (и она же в родственные и неродственные отрасли) и комбинированная диверсификация как симбиоз указанных стратегических действий.

Стадии нестабильности соответствует восстановление, экономия и реструктуризация портфеля проектов в различных сферах бизнеса.

Стадии выживания — продажа и ликвидация убыточных или мало-рентабельных производств. Особое место занимает транснациональ-

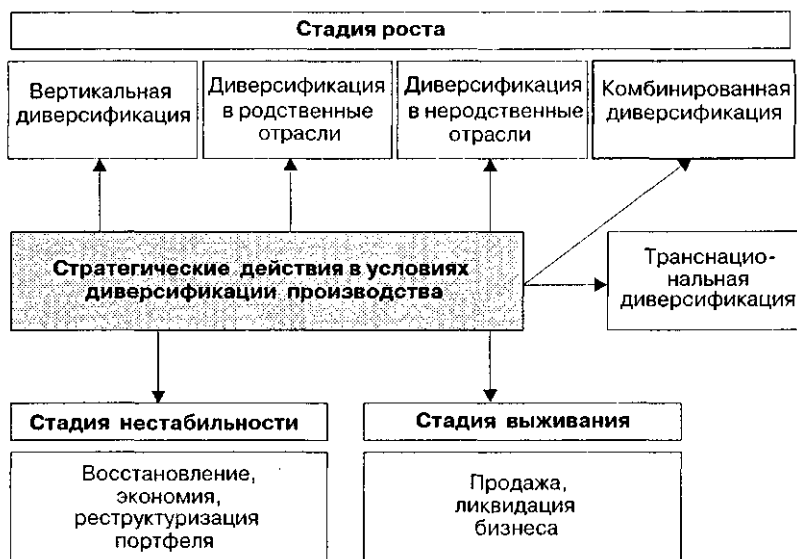


Рис. 5.3. Стратегические действия предприятия в условиях диверсификации производства

ная диверсификация как связанная, во-первых, с географической экспансией, во-вторых, имеющая свои сложности, связанные с работой на новых незнакомых национальных рынках.

Следует особо подчеркнуть, что проведенное деление стратегических действий предприятия в условиях диверсификации производства по трем базовым стратегиям достаточно условно с позиций их практической реализации, поскольку в реальной жизни высшее руководство редко использует одно стратегическое действие, предпочитая комбинацию, если предприятие функционирует в различных сферах бизнеса.

Базовая стратегия роста для предприятия характеризуется как период получения высокой и устойчивой прибыли, что возможно в нынешних условиях хозяйствования только при условии получения данной фирмой сильных конкурентных преимуществ. Именно с этих позиций и постараемся проанализировать конкретные корпоративные стратегии диверсификации производства. При этом будем использовать известную методику «пяти сил конкуренции по М. Портеру».

Корпоративные стратегии диверсификации производства на стадии роста цикла развития предприятия предполагают вхождение в новые сферы деятельности (бизнеса) и могут быть реализованы в сле-

дующих формах: поглощение, создание нового предприятия (компании, фирмы) или совместного предприятия.

Поглощение существующей компании — наиболее часто встречающаяся форма диверсификации. Ее преимуществом считается быстрое проникновение на целевые рынки. Правда, в последнее время как в мире, так и в нашей стране, широко обсуждается вопрос о «насилованном поглощении», когда различными путями одна фирма получает в свое распоряжение контрольный пакет акций другой фирмы вопреки желанию прежнего руководства и некоторых из акционеров. В то же время этот способ диверсификации производства позволяет преодолевать такие «барьеры вхождения», как ликвидация технологического отставания, установление связей с поставщиками, обеспечение конкурентоспособности по себестоимости (издержкам производства), использование существующей дистрибьютерской сети, позволяющей гарантировать признание торговой марки и заручиться сбытом продукции.

Вместе с тем предприятие, решившее купить другую фирму, оказывается перед необходимостью решить вопрос: купить благополучную фирму по высокой цене, либо аутсайдера по низкой. С одной стороны, если покупающая фирма испытывает недостаток в знаниях, необходимых для успешной работы в данной отрасли, но обладает большими финансовыми возможностями, то для нее лучше будет купить сильную перспективную компанию, имеющую конкурентный вес на данном рынке. С другой стороны, если предприятие, решившее диверсифицироваться, обладает достаточным потенциалом (финансы, ноу-хау, уже развитую для новой продукции сбытовую сеть, имидж солидного партнера в деловом мире), то для долгосрочного инвестирования, каковым является приобретение, лучшей может считаться покупка слабой компании.

Диверсификация «с нуля» предполагает создание новой компании в выбранной отрасли под общим управлением материнской компании. Прямое вхождение в новую отрасль в условиях конкурентной борьбы связано с рядом трудностей, на которые обращает внимание М. Портер [151]. К ним относятся следующие.

1. Крупномасштабные входы могут привести к хроническому избытку мощностей в отрасли, и это может быть угрозой для рыночных долей существующих фирм. Последнее втянет конкурентов в агрессивную конкурентную борьбу для защиты своих позиций.
2. Новая фирма попадает в невыгодное положение с точки зрения конкуренции со старыми фирмами, когда достижение низких затрат на единицу продукции зависит от опыта (точнее длитель-

ности) производства товара и других выгод, полученных за время освоения и производства продукта.

3. При наличии некоторой дифференциации между продуктом соперничающих продавцов покупатели имеют свои предпочтения и приверженность определенным существующим маркам изделий. Это означает, что вновь входящий в рынок должен быть готов к значительным затратам на рекламу и продвижение товара для преодоления преданности потребителей и создания собственной клиентуры.

Кроме упомянутых, имеются проблемы с обеспечением дополнительного капитала: потеря преимущества, связанная с издержками независимо от размеров предприятия, доступ к каналам распределения, государственные меры и политика. Поэтому А. А. Томпсон и А. Дж. Стрикленд считают, что создание новой компании является более привлекательным вариантом в следующих случаях (в сочетании).

1. Когда имеется для этого достаточно времени.
2. Фирмы-конкуренты не реагируют должным образом на попытки новичка завоевать рынок.
3. Выход на рынок обходится дешевле, чем покупка другой компании.
4. Фирма уже располагает опытом необходимым для эффективного функционирования.
5. Создание новых производственных мощностей не будет негативно воздействовать на соотношение спроса и предложения в отрасли.
6. Выбранная отрасль наполнена относительно небольшими фирмами, так что молодой компании не придется напрямую соперничать с более крупными и могущественными конкурентами.

Одним из основных критериев при создании нового предприятия или поглощения уже существующего для реализации корпоративной стратегии диверсификации являются затраты, требующиеся инвестиции. При этом необходимо четко рассчитать размер прибыли, которую получит предприятие от данной формы диверсификации, и соотнести ее с затратами, связанными с покупкой и поддержанием конкурентоспособности нового производства. Высокая цена приобретения или строительства производства «с нуля» может привести к ситуации, при которой получение искомого уровня прибыли для материнской компании станет проблематичным.

Создание совместных предприятий как метод диверсификации производства целесообразен в трех случаях.

Во-первых, совместное предприятие представляет собой наиболее эффективное вложение капитала в венчурный бизнес, когда результат деятельности не может быть спрогнозирован с достаточно высокой точностью, поэтому реализация данного проекта в одиночку рискованна и неэффективна.

Во-вторых, создание совместного предприятия удобно, когда объединение двух и более предприятий создает новую производственную структуру с более значительными конкурентными преимуществами, поскольку каждый партнер вносит в общее дело свою долю специфических знаний и ресурсов, которых нет у другого, что создает новый синергетический эффект.

В-третьих, совместные предприятия с иностранными партнерами чаще всего являются наиболее эффективным способом преодолеть импортные квоты, таможенные тарифы и четко соответствовать национальному законодательству. Такие предприятия — компромисс в плане привлечения иностранных инвестиций, поскольку, с одной стороны, позволяют развивать национальную экономику на современной технологической и организационно-управленческой базе, а с другой стороны, обеспечивают доступ транснациональным компаниям на новый рынок, т. е. позволяют осуществлять им географическую экспансию.

Совместные предприятия по своей сути представляют собой высшую форму реализации стратегических альянсов со всеми вытекающими из этого плюсами и минусами. Партнеры по совместному бизнесу должны решить сложный вопрос о том, как распределять усилия между собой и кто обладает правом принятия стратегических решений (контроля). Конфликты между иностранными и национальными партнерами могут возникнуть по следующим вопросам.

- Сколько продукции следует экспортировать?
- Должен ли производственный процесс соответствовать стандартам иностранной компании или национальным ГОСТам?
- Кто и как должен контролировать поток денежных средств и распределение прибыли?

Решение данных вопросов во многом зависит от государственной политики в области привлечения частных (и например, иностранных) инвестиций.

В силу указанных причин создание совместных предприятий можно отнести к косвенным методам диверсификации производства.

Исследовав методы диверсификации производства, перейдем к анализу конкретных корпоративных стратегий.

Вертикальная интеграция представляет собой поглощение поставщиков и потребителей (включая и систему торговли). Преимуществом данной корпоративной стратегии диверсификации является контроль над всей цепочкой производства — от сырья до готового продукта. Чаще всего вертикальная интеграция связана с переработкой какого-либо основополагающего ресурса. Исследование необходимости вертикальной интеграции проведем при помощи методики «пяти сил конкуренции М. Портера».

Потенциал поставщиков может стать важным фактором на рынке из-за того влияния, которое они могут оказывать на показатели прибыли. Сильные поставщики могут снижать прибыль в отрасли, потребляющей их продукт, путем повышения цен, которые не могут быть предложены на плечи собственных покупателей (потребителей продукции). Они могут также сократить прибыль покупателей, ухудшая качество продукции, поскольку увеличивается прибыль поставщиков за счет прибыли покупателей. Конкурентное влияние со стороны поставщиков главным образом зависит от того, насколько важным являются эти затраты в цене продукции покупателя. Когда поставки определенной группы поставщиков начинают занимать существенную долю в общих затратах, возникает опасная для покупателя ситуация: поставщики приобретают большую возможность поторговаться и влиять на фирмы, работающие в рассматриваемой отрасли.

Вместе с тем поставщикам труднее достичь своих целей, если одна из отраслей промышленности, которые они снабжают, является их основным потребителем. В этом случае благосостояние самих поставщиков непосредственно зависит от благосостояния потребителей, что заставляет первых ощущать необходимость защитить свою отрасль промышленности посредством разумных цен, повышения качества изделий.

Таким образом, в условиях устойчивой и сильной зависимости от поставщиков в плане получения прибыли потребитель может считать целесообразным процесс обратной интеграции, когда, диверсифицируя свою деятельность на поставщиков, он защищает себя от их негативного влияния и обеспечивает стабильное функционирование своего производственного процесса.

Потребители также могут оказывать влияние на предприятия, работающие в рассматриваемой отрасли. При этом конкурентная сила потребителей может колебаться от значительной до слабой. Чем крупнее покупатели и чем больше количество изделий, которые они приобретают, тем больше их возможность влиять на ход переговоров с продавцами. Нередко крупным покупателям удается добиться уступок

в цене и других благоприятных условий для себя. В любое время покупатели могут удовлетворить свои запросы, обратившись к нескольким продавцам, а не ориентироваться на какую-то одну марку товара, поскольку у них есть возможность дополнительных переговоров [151].

Таким образом, можно утверждать, что покупатели становятся более влиятельной конкурентной силой с ростом их возможности воздействовать на цены, качество, уровень обслуживания и другие условия продаж. Именно поэтому иногда полезной становится интеграция «вперед» (по выражению Ж.-Ж. Ламбена [124]). Мотивацией в этом случае является обеспечение контроля над выходными каналами. Для фирмы, выпускающей потребительские товары, речь может идти о контроле над сбытом через франшизную сеть, эксклюзивные контракты или создание собственной сети магазинов. На промышленных рынках главная цель заключается в контроле над развитием последующих звеньев промышленной цепочки, которые снабжаются фирмой. Вот почему некоторые базовые отрасли активно участвуют в развитии фирм, осуществляющих дальнейшее преобразование их продукции.

В некоторых случаях интеграция «вперед» осуществляется просто для того, чтобы лучше знать потребителей своей продукции. В этом случае фирма создает дочернюю структуру, задачей которой является понимание проблем клиентов с целью более полного удовлетворения их потребностей.

Корпоративная стратегия диверсификации в родственные отрасли представляет собой по своей сути стратегию концентрической диверсификации. При осуществлении этой стратегии предприятие выходит за рамки промышленной цепочки, внутри которой оно действовало, и ищет новые виды деятельности, дополняющие существующие в плане технологическом или коммерческом. Цель в этом случае — добиться эффекта синергии и расширить потенциальный рынок фирмы.

Наиболее распространенными путями диверсификации в родственные отрасли являются следующие.

1. Вхождение в отрасль, где сбытовые возможности и рекламная деятельность могут использоваться совместно.
2. Использование родственных технологий.
3. Передача ноу-хау и опыта из одной родственной отрасли в другую.
4. Передача фирменного наименования и репутации у потребителя новому продукту (услуге).
5. Покупка фирм в новых отраслях для поддержания основного вида деятельности.

Основные элементы корпоративной стратегии диверсификации в родственные отрасли и их взаимосвязь показаны на рис. 5.4.

Под родственными понимаются отрасли, где может быть достигнуто так называемое стратегическое соответствие, обеспечивающее создание синергического эффекта. Такой эффект, в свою очередь, достигается за счет снижения издержек производства и/или за счет передачи накопительного опыта. Таким образом, предприятие достигает дополнительных конкурентных преимуществ и получает высокую и устойчивую прибыль в длительной перспективе.

Рыночное соответствие появляется тогда, когда отдельные звенья различных производств совпадают таким образом, что продукция используется одними и теми же потребителями, что, в свою очередь, создает возможность распределять ее через одну и ту же дилеровскую сеть и использовать однотипные приемы маркетинга для продвижения всех рассматриваемых типов продукции.

Отметим, что в данном случае может и должна идти речь о прямой экономии на масштабах производства за счет снижения издержек производства, поскольку снижаются затраты на рекламу и продвижение товара, а также его распределение через дилеровскую сеть.

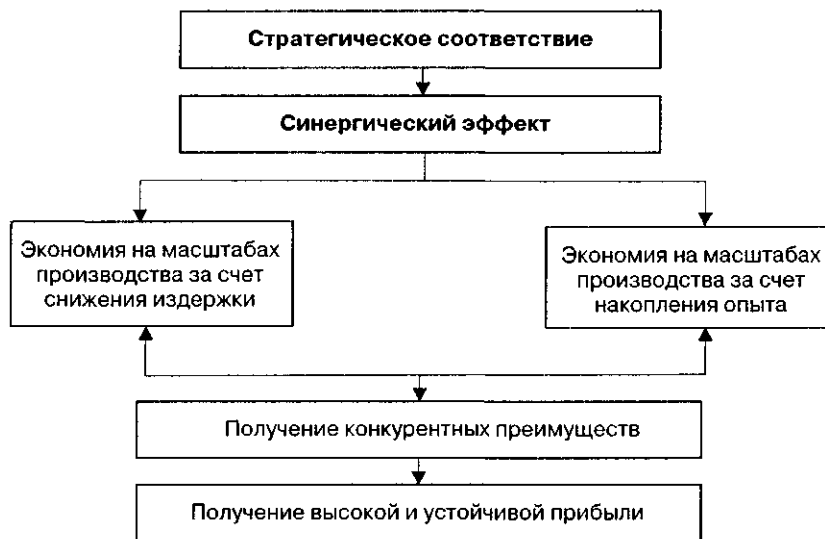


Рис. 5.4. Основные элементы корпоративной стратегии диверсификации в родственной отрасли

В дополнение к этому существенным моментом является передача опыта по данным сферам деятельности предприятия. Более того, товарная марка и репутация компании могут быть переданы из производства одного товара в другое. Классическим примером является компания *BIC*, где от производства одноразовых шариковых ручек перешли к производству одновременно и одноразовых бритвенных станков и зажигалок.

Производственное соответствие возникает в случае, если существует возможность для распределения сфер деятельности и передачи производственного опыта в материально-техническом обеспечении, проведении научных исследований и разработок, создании новых технологий, сборке готовой продукции или сфере делового администрирования. Чем выше доля издержек, приходящаяся на совместную производственную деятельность, тем достигается более высокая совместная экономия и, таким образом, обеспечивается более высокое конкурентное преимущество.

Управленческое соответствие возникает в случае, когда различные независимые производственные подразделения имеют схожие проблемы в организации производства, управления персоналом, что позволяет передавать накопленный управленческий опыт из одного подразделения в другое.

Таким образом, корпоративные стратегии диверсификации в родственные отрасли как формы концентрической диверсификации основаны на стратегическом соответствии и могут проявляться в области технологии производства, совместных требований к мастерству персонала, единых источников материальных ресурсов и поставщиков, потенциала для совместного производства деталей и компонентов, похожих производственных методов и управленческого ноу-хау, в использовании одинаковых методов и подходов к маркетингу и сбыту продукции, организации дистрибьютерской сети, потенциала совместного послепродажного обслуживания, а также совместного использования торговой марки и репутации фирмы. Использование подобных стратегических соответствий важно, так как позволяет осуществлять системную экономию на масштабах производства и представляет момент в завоевании конкурентных преимуществ перед соперниками на определенных сегментах рынка.

Корпоративные стратегии диверсификации производства в неродственные отрасли связаны с конгломеративным (комбинированным) типом диверсификации. Это означает, что предприятие предпочитает

проводить диверсификацию в другие отрасли, не связанные с основным производством, но с хорошими возможностями для получения высокой и устойчивой прибыли. При этом высшее руководство не дает своим службам развития никаких установок на поиск стратегического соответствия между своим бизнесом и другими сферами деятельности. Решение о диверсификации в тот или иной вид производственной деятельности является результатом поиска и приобретения выгодных компаний. Основным положением непрофильной диверсификации, таким образом, является то, что любая фирма, которая может быть приобретена на выгодных финансовых условиях и имеет хорошие перспективы получения высокой и устойчивой прибыли, представляет собой выгодное направление для диверсификации.

Фирмы, идущие на непрофильную диверсификацию, почти всегда проникают в новые для них сферы бизнеса путем приобретения уже функционирующих предприятий, а не при помощи создания нового филиала в рамках единой корпоративной структуры. Такая стратегия основывается на том, что рост предприятия за счет поглощения других фирм повышает стабильность акций. При этом поиск концентрируется вокруг компаний, которые предлагают возможность для получения быстрой финансовой отдачи за счет своего особого положения. К таким компаниям обычно относят следующие.

- Компании, чья стоимость занижена. В этом случае существует возможность в дальнейшем продать такую компанию по более высокой цене и получить прибыль.
- Компании, испытывающие финансовые затруднения. Такие фирмы приобретаются по договорным ценам и путем перестройки за счет финансовых ресурсов и управленческих ноу-хау материнской компании могут или стать источником получения высокой и устойчивой прибыли, или быть проданы с прибылью.
- Компании, имеющие большие возможности для роста, но лишённые возможности инвестирования. Такие предприятия становятся объектом диверсификации для фирм достаточно сильных в финансовом отношении, но исчерпавших уже свои возможности для роста в своих разработанных сферах бизнеса.

Рассматриваемый тип корпоративной стратегии диверсификации производства имеет целый ряд преимуществ перед вертикальной интеграцией и диверсификацией в родственные отрасли. Это, во-первых, то, что коммерческий риск рассеян по множеству различных отраслей

промышленности, что делает предприятие менее зависимым от проблем, которые могут возникнуть в какой-либо одной сфере деятельности. Во-вторых, финансовые ресурсы могут быть своевременно вложены либо в ту сферу деятельности, которая обеспечит получение высокой и устойчивой прибыли, либо на расширение производства в перспективных отраслях. В-третьих, внутренняя норма прибыли предприятия стабилизируется, поскольку не зависит напрямую от цикличности развития конкретной отрасли и жизненного цикла конкретного товара.

Основным недостатком корпоративной стратегии диверсификации производства в неродственные отрасли является то, что повышаются требования, которым должно соответствовать высшее руководство предприятия для принятия эффективных управленческих решений относительно ведения дел в кардинально различных сферах бизнеса и на конкурентных рынках. Практически стратегические и тактические решения по отдельным видам деятельности принимают руководители отделений (стратегических, хозяйственных центров), а высшее руководство может влиять лишь на формирование корпоративного портфеля деловой активности, финансовую и кадровую политику, а также осуществлять стратегический контролинг на корпоративном уровне. Конгломеративная диверсификация, таким образом, основана на финансовом подходе, когда стоимость акции растет в результате умелого использования свободных финансовых ресурсов корпорации, а также благодаря точному определению финансовой привлекательности отдельных сфер деятельности.

Следует отметить, что в течение уже длительного времени идет дискуссия о целесообразности и эффективности проведения синергетической или конгломеративной диверсификации. Подводя итог данного обсуждения, И. Ансофф отмечает, что «при условии того, что законодательство о защите конкуренции (антитрестовские законы) останется стабильным, можно сделать следующий вывод. В обозримом будущем диверсификационная деятельность будет направляться двумя силами. Первая — коммерческая логика, приводящая к выбору синергетического пути, а не конгломерация. Вторая — личные амбиции, предпочтения и способности руководителей фирм» [50]. Таким образом, выбор конкретных методов корпоративных стратегий диверсификации производства на стадии роста предприятия зависит целиком от ценностей высшего руководства и владельцев компании.

Транснациональная диверсификация как форма корпоративной стратегии диверсификации производства появилась в 70-е годы в ка-

честве ответа на повышение конкуренции и глобализацию рынков товаров и услуг. Она существенно отличается от традиционных форм диверсификации (И. Ансофф даже называет ее не диверсификацией, а интернационализацией [50]) и имеет свои специфические особенности, связанные не только с проникновением в другие отрасли различных стран, но и просто с географической экспансией. Транснациональная диверсификация в нашей стране происходит через создание собственных производств (завод фирмы «Филипп Морис» в Ленинградской области), создание совместных предприятий (пивзавод «Вена» в г. Санкт-Петербурге) или просто стратегических альянсов (проект «Рено — АЗЛК» в г. Москве). В силу еще большого страхового риска инвестирование капиталов в российскую экономику ТНК не рассматривается в качестве приоритетной политики, поэтому и их влияние на российскую экономику пока не столь велико. Однако при изменении социально-экономической обстановки в нашей стране ситуация в короткое время может коренным образом измениться, поскольку ТНК обладают большими финансовыми ресурсами.

На стадии нестабильного функционирования предприятия применяется корпоративная стратегия диверсификации, связанная с восстановлением, экономией и реструктуризацией портфеля деловой активности. Ухудшение финансового положения может быть связано со значительной убыточностью одной или более дочерних компаний, диспропорциональным количеством предприятий в наименее привлекательных отраслях промышленности, сложной экономической ситуацией, неудачными приобретениями и т. д.

Корпоративная стратегия восстановления делает акцент на возрождении дочерних предприятий, а не на избавлении от них. Она наиболее приемлема, если стратегический анализ показывает, что причины ухудшения носят кратковременный характер.

Корпоративная стратегия экономии предполагает сокращение масштаба диверсификации и уменьшение количества предприятий. Обычно она применяется в тех случаях, когда высшее руководство приходит к заключению, что корпорация чересчур диверсифицирована и надо сконцентрировать свою деятельность на меньшем числе наиболее привлекательных сфер деятельности.

Наконец, корпоративная стратегия реструктуризации портфеля деловой активности предполагает пересмотр состава и приоритета (процентного соотношения в объемах производства и получения прибыли) в сферах деятельности предприятия в целом. Она включает в себя меры

по приобретению новых предприятий и избавлению от некоторых старых. Причины реструктуризации портфеля деловой активности могут быть самыми различными, основными среди них являются /50/:

- стратегический анализ показывает, что долгосрочные перспективы предприятия утратили свою привлекательность в результате наличия в портфеле большого количества медленно развивающихся, убыточных или слабых в конкурентном аспекте отделений;
- новое высшее руководство принимает решение переформулировать базовую стратегию развития предприятия;
- появляются новые технологии или продукты и требуют изменения структуры портфеля для завоевания позиций в новой, перспективной отрасли.

В условиях угрозы банкротства корпоративная стратегия диверсификации принимает форму продажи и ликвидации отдельных производств. Избавиться от дочерней фирмы можно двумя способами. Во-первых, высшее руководство может принять решение просто выйти из этого бизнеса как в финансовом, так административном плане, при этом сохранив часть акций. Во-вторых, высшее руководство может непосредственно продать предприятие целиком, но при этом найти покупателя, для которого данное приобретение отвечает его стратегическим целям. Последнее позволит получить за продаваемое производство максимально возможное количество денежных средств. В любом случае на стадии угрозы банкротства для акционеров и высшего руководства ранняя ликвидация более приемлема, чем сама процедура банкротства.

Как уже отмечалось выше, рассмотренные корпоративные стратегии диверсификации на практике чаще всего не применяются изолированно. Так, например, при реструктуризации портфеля деловой активности подразумевается ликвидация или продажа неприоритетных производств и приобретение новых с использованием корпоративных стратегий диверсификации, применяемых на стадии роста.

5.3. Особенности организации процесса стратегического планирования на диверсифицированных предприятиях

Как отмечалось выше, несмотря на универсальный характер процедуры стратегического планирования, она имеет свои специфические осо-

бенности, исходя из типа предприятия (специализированное или диверсифицированное). Поэтому рассмотрим особенности организации процедуры стратегического планирования на диверсифицированных предприятиях.

Революционным шагом в области управления диверсифицированными предприятиями следует считать создание теории стратегических зон хозяйствования, впервые предложенной И. Ансоффом в начале 70-х годов и практически реализованной в компании *General Electric*.

Необходимо отметить, что имеется достаточное число литературных источников, где дается подробное описание теории стратегических зон хозяйствования [51].

«Стратегическая зона хозяйствования (СЗХ) представляет собой отдельный сегмент окружения, на который фирма имеет (или хочет получить) выход».

Определение СЗХ происходит вне связи со структурой фирмы и ее продукцией. После выделения СЗХ происходит формирование стратегического, хозяйственного центра, который является внутрифирменной организационной единицей, отвечающей за выработку стратегических позиций фирмы в одной или нескольких зонах хозяйствования. Стратегический, хозяйственный центр отвечает за выбор области деятельности, разработку конкурентоспособных изделий и сбытовых стратегий.

Существует мнение, что выбор СЗХ связан с миссией компании. Так, если миссия предприятия предусматривает обслуживание рынка средств производства, то СЗХ в данном случае — отрасли промышленности, сельского хозяйства, транспорта и др.

Однако выделение СЗХ представляет собой довольно сложную задачу. Причину возникающих трудностей И. Ансофф видит в неспособности управляющих «...отказаться от привычного "взгляда вовнутрь", обращенного на традиционные рынки и виды продукции, в пользу "взгляда во внешний мир" будущих тенденций, опасностей и новых возможностей» [51].

В целом же для выделения СЗХ применяют следующие параметры [51].

1. Перспективы роста в данной СЗХ. Они должны выражаться потенциальными темпами роста объемов производства продукции с одновременной увязкой этих темпов с фазами жизненного цикла спроса на продукцию.

2. Перспективы рентабельности производства продукции в данной СЗХ, зависящие от возможностей реализации в ней ожидаемой прибыли, а также достижения требуемого уровня издержек производства.
3. Ожидаемый уровень нестабильности внешней среды, при котором перспективы роста объемов продаж и рентабельности производства теряют определенность и могут измениться.
4. Главные факторы успешной конкуренции в будущем, отражающие остроту конкуренции, техническую и экономическую политику конкурентов, возможность достижения требуемого уровня конкурентоспособности продукции и т. д.

Перечисленные выше параметры определяются по любой потенциальной СЗХ. Вместе с тем, для того чтобы принять наиболее рациональное решение, управляющий должен перебрать в процессе сегментации рынка большое число комбинаций перечисленных факторов. При этом необходимо отобрать достаточно узкий круг СЗХ, иначе решения по ним могут стать неосуществимыми.

Количество СЗХ на одном предприятии зависит от того, насколько широка диверсификация в данной компании. «В крупных фирмах можно обнаружить от 30 до 50 СЗХ» [51].

Порядок выделения СЗХ показан на рис. 5.5.

Из левой части рисунка видно, что процесс начинается с определения потребностей, затем следует переход к вопросу о технологиях и к анализу типов клиентов (различные категории клиентов обычно

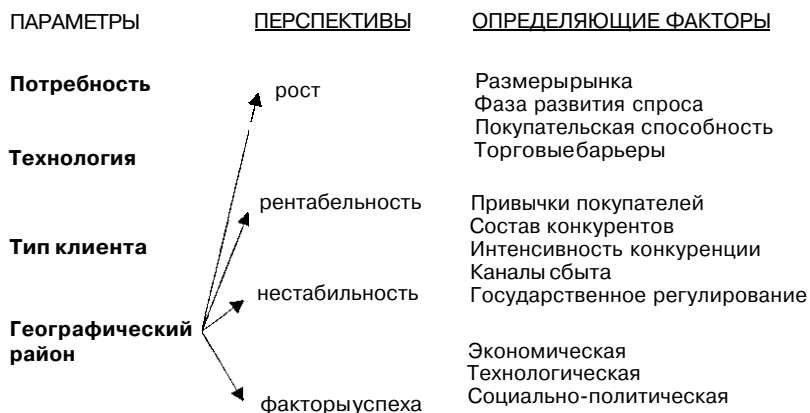


Рис. 5.5. Порядок выделения стратегической зоны хозяйствования [7]

рассматриваются как различные СЗХ). Далее идет деление по географии потребностей.

В правой части рис. 5.5 — факторы, которые могут быть различными в пределах двух стран. Однако если оказывается, что параметры и перспективы почти совпадают в двух или более странах, то можно рассматривать их как единую СЗХ. После того как стратегические зоны хозяйствования выделены, их необходимо сопоставить и оценить привлекательность каждой из них.

Для сопоставления различных СЗХ применяются самые разнообразные подходы. Один из них — матрица Бостонской консультативной группы, рассмотренная нами в разделе 2.5.

Для оценки привлекательности стратегических зон хозяйствования можно применять следующие критерии.

1. Две оценки роста: первая — для не пройденной части текущей фазы, вторая — для следующей фазы.
2. Две независимые друг от друга оценки рентабельности: краткосрочная и долгосрочная.
3. Уровень будущей нестабильности.

Другими словами, вместо одного показателя роста объема, применяемого в матрице БКГ, оценка привлекательности стратегических зон хозяйствования требует сложной комбинации факторов.

На сегодняшний день разработано множество различных приемов оценки привлекательности СЗХ. Принципы одного из них показаны на рис. 5.6.

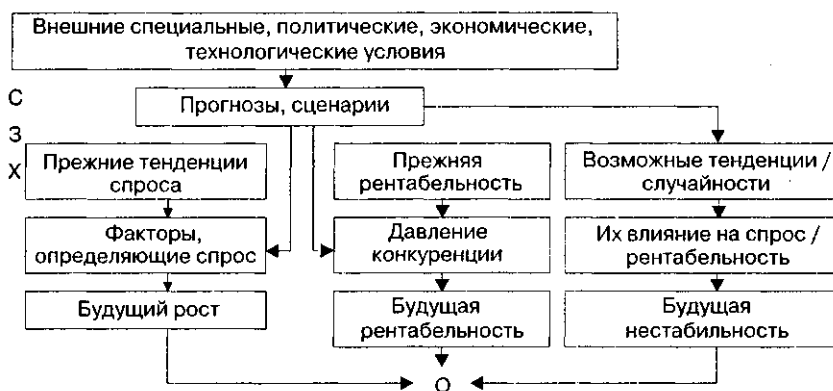


Рис. 5.6. Оценка привлекательности СЗХ [11]

Таким образом, оценка начинается с глобального прогноза экономических, социальных, политических, технологических условий, интересующих фирму СЗХ.

Второй шаг предполагает анализ степени воздействия важнейших тенденций и случайных событий на соответствующие СЗХ и оценку степени нестабильности в этой зоне.

Третий шаг: экстраполяция прежних тенденций роста и рентабельности в рассматриваемых СЗХ.

Затем необходим анализ факторов, определяющих спрос и оценку возможных изменений в сложившихся тенденциях спроса.

Далее оценка общих сдвигов в тенденции роста в близкой и далекой перспективе (проводится с помощью баллов интенсивности).

На следующем этапе необходима корректировка экстраполяции с помощью оценки общих сдвигов, что позволит получить количественную характеристику будущей тенденции.

С помощью анализа степени конкурентного давления и экстраполяции данных о рентабельности дается оценка возможных изменений в тенденции рентабельности.

Сочетание перспектив роста (G), рентабельности (R) и возможного уровня нестабильности (T/O) дает возможность получить общую оценку привлекательности СЗХ ($\Pi_{с.х.}$) в будущем:

$$\Pi_{с.х.} = dG + bR + gO - dT,$$

где T — неблагоприятные тенденции; O — благоприятные; d, b, g, d — коэффициенты, которые даются управляющими для обозначения относительного вклада каждого фактора (в сумме они составляют 1).

С помощью положений теории стратегических зон хозяйствования был разработан новый подход к формированию стратегических планов диверсифицированного предприятия, основанный на выборе альтернатив, исходя из уровня принятия решений (Level-of-business alternatives). Он предполагает, что выделяются три уровня стратегий: организационный, бизнес-уровень и операционный.

В методическом плане данный подход к формированию стратегического плана представляется наиболее широким. Более того, любой из рассмотренных выше подходов (матрица «продукт—рынок», конкурентные стратегии М. Портера и подход, основанный на циклах развития предприятия) может быть использован как на организационном уровне, так и на формировании стратегий бизнеса.

Организационный уровень стратегического планирования связан с разработкой стратегии развития предприятия (организации) в целом.

В идеале стратегический план на официальном уровне выражает стратегию диверсифицированного предприятия, в нем содержатся решения относительно сфер деятельности и выбора новых направлений. Он является скорее описательным, чем количественным, т. е. представляет в большей мере изложение концепции, чем таблицу финансовых показателей. В нем перечисляются основные проекты и задаются их приоритеты. Разрабатывается план высшим руководством предприятия.

Особенностью формирования стратегии на организационном уровне является также и то, что проблемы и стратегия определяются и обсуждаются не только на ранних, но и на более поздних стадиях планирования.

На специализированных предприятиях источником стратегических идей является высший уровень управления, поскольку именно там сосредоточена информация. В диверсифицированной компании стратегические идеи поступают от среднего уровня управления — руководства стратегического хозяйственного центра (СХЦ).

Информационная база специализированных компаний отличается узостью, но глубиной, поскольку ассортимент продукции небольшой, но время от времени сфера информационного поиска расширяется, в частности когда приобретают большую роль вопросы экспорта. Важную роль в сборе стратегической информации играет центральный плановый отдел. В прогнозировании спроса на продукцию могут использоваться такие сложные методы, как эконометрические модели и имитационное моделирование.

Диверсифицированные компании ведут поиск информации более широко, в том числе силами плановых отделов СХЦ. Большое значение приобретает информация о новых видах продукции, поскольку у предприятий такого типа возможности обновления номенклатуры продукции шире. В прогнозировании спроса на продукцию чаще используются менее сложные методы — экстраполяция временных рядов и экспертные оценки.

Что касается целей развития и их количественной оценки, то специализированные предприятия делают упор на рост и увеличение доли рынка, тогда как диверсифицирование — на прибыль. Это определяется тем, что специализированная компания имеет дело с монопродуктом и связывает с ним рост и расширение доли рынка как источника получения стабильной прибыли. Диверсифицированные предприятия как полипродуктовые нуждаются в измерителе, в качестве которого выступает прибыль.

Рост	
1.	Диверсификация за пределы отрасли
2.	Интеграция в рамках одной отрасли

Стабилизация	
1.	Холдинг
2.	«Сбор урожая»

Выживание	
1.	Сдвиг
2.	Отказ от владения
3.	Ликвидация убыточных производств

Рис. 5.7. Стратегические альтернативы для организационного уровня стратегического планирования по Г. Гринли

Наконец, при разработке стратегии следует учитывать, что устойчивость диверсифицированного предприятия зависит от выравнивания колебаний прибыли по различным СХЦ, которое снижает уровень колебания совокупной прибыли предприятия.

Г. Гринли предлагает следующие стратегические альтернативы для организационного уровня стратегического планирования (рис. 5.7) [21].

В условиях роста основными стратегическими альтернативами являются, во-первых, расширение деятельности предприятия с новым продуктом в новые отрасли (диверсификация в смысле матрицы «продукт—рынок» по И. Ансоффу) и с новым продуктом в уже освоенных предприятием отраслях.

В условиях стабилизации деятельности основными стратегическими альтернативами являются холдинг и «сбор урожая». Стратегия холдинга предполагает расширение самостоятельности каждого СХЦ, оценивая деятельность каждого исключительно по уровню рентабельности. Стратегия «сбора урожая» предполагает накопление свободных денежных средств за счет одного или нескольких СХЦ, которые доминируют на рынке. Таким образом, создаются условия для будущей диверсификации, т. е. для перехода к стадии роста.

Наконец, в условиях выживания Г. Гринли предлагает три радикальные стратегические альтернативы, позволяющие быстро покрыть убытки и повысить ликвидность предприятия. «*Стратегия сдвига*» предполагает переброску средств на текущие операции с целью полу-

чения текущей прибыли даже в угоду конкурентным позициям предприятия. Стратегия *«отказ от владения»* предусматривает продажу части акций и других ценных бумаг, а стратегия *«ликвидации убыточных производств»* — распродажу активов одного или нескольких СХЦ. Последние две стратегические альтернативы направлены прежде всего на получение свободных средств, которые необходимы предприятию для преодоления угрозы банкротства.

Определенный вид бизнеса на уровне стратегического планирования обусловлен хозяйственной политикой развития предприятия в рамках его сферы интересов на перспективу. При этом число хозяйственных центров, ориентированных на долгосрочный план, как и количество самих СЗХ не может изменяться в сторону увеличения или уменьшения, так как такое решение принимается на уровне высшего руководства.

Очевидно, что степень эффективности функционирования всех СХЦ не может быть одинаковой, поскольку они функционируют в различных отраслях и, соответственно, на них воздействуют различные факторы внешней деловой окружающей среды (конкурентное окружение, отраслевой цикл и др.). Р. Каплан и Д. Нортон разделяют все СХЦ на атакующие и защищающиеся и, в соответствии с этим, разделяют цели для каждой из этих выделенных групп (рис. 5.8) [25].

Из рис. 5.8 видно, что для защищающихся СХЦ наиболее важными критериями выступают качество (бездефектность) и низкие цены. Это позволяет предприятию поддерживать конкурентоспособность продукции, тогда как атакующие СХЦ больше заинтересованы в применении инновационных технологий, дающих возможность вытеснять конкурентов с рынка, обеспечивая прирост прибыли как для данного СХЦ, так и для предприятия в целом.

Что касается стратегических альтернатив, реализуемых на бизнес-уровне, то они представляют собой стандартный набор (кроме, есте-

Цели	Стратегические хозяйственные центры				
	защищающиеся		атакующие		
	СХЦ1	СХЦ2	СХЦ3	СХЦ4	СХЦ5
Низкие цены	V	V			
Добавленная стоимость			V	V	V
Качество / бездефектность	V	V	V	V	V
Инновационные технологии			V	V	

Рис. 5.8. Цели для атакующих и защищающихся СХЦ

ственно, самой диверсификации). Вместе с тем хотелось бы сделать два замечания.

Во-первых, все стратегические альтернативы СХЦ должны быть направлены на обеспечение конкурентоспособности в рамках выделения СЗХ и, следовательно, наиболее адекватными в этом случае являются стратегические альтернативы, предложенные М. Портером.

Во-вторых, сама деятельность СХЦ и, в частности, выработка и реализация стратегии, во многом зависит от степени централизации принятия решений на предприятии и возможности взаимодействий между СХЦ (горизонтальные связи). При этом, разрабатывая стратегию развития, каждый СХЦ должен учитывать специфический эффект, получаемый на уровне предприятия в целом, включающий торговлю (использование одних и тех же каналов сбыта), инновации (использование одних и тех же результатов НИОКР), сбор информации и т. д.

Операционный уровень стратегического планирования связан с разработкой стратегии развития предприятия в рамках производства конкретного вида продукта, отнесенного к той или иной СЗХ. Как вытекает из его качественных характеристик, он представляет собой чаще всего обыкновенный бизнес-план (подробнее см. [11]).

На диверсифицированных предприятиях очень важным, как уже отмечалось выше, становится проблема выработки согласованного решения, так как степень централизации при принятии стратегических решений существенно ниже, чем в специализированных компаниях. Поэтому организация процедуры стратегического планирования в диверсифицированных компаниях организуется чаще всего в форме интерактивного планирования.

Типичный цикл интерактивного планирования при разработке долгосрочного плана предприятия включает в себя три основные фазы:

- I — инициативно-нормативную фазу;
- II — фазу развития и пересмотра;
- III — фазу утверждения и реализации.

Упрощенная схема интерактивного планирования на предприятии показана на рис. 5.9.

Инициативно-нормативная фаза начинается с диалога правления (для государственных предприятий — вышестоящего органа) с руководством предприятия, в результате которого формулируются цели и определяют ориентиры развития предприятия. При этом используется анализ развития предприятия (оценивается существующий потенциал), а также прогнозы развития внешней среды. Планируемые ориентиры, включая

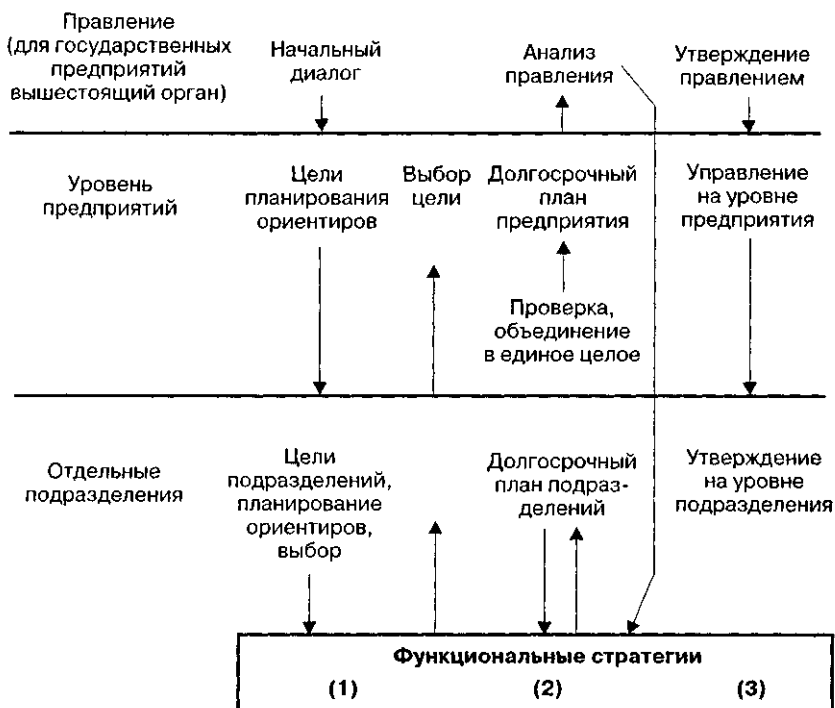


Рис. 5.9. Упрощенная схема интерактивного планирования на предприятии

формы, документы, таблицы с соответствующими расчетами, нормативные и инструктивные материалы спускаются на уровень отдельных подразделений. Эти документы служат базой для разработки долгосрочных (или среднесрочных) планов на уровне подразделений, а также своих предложений по формулированию целей и ориентированию развития. Вторая (обратная) ветка данной фазы означает серию конференций, заседание комитета по перспективному развитию, на которых происходит согласование плановых цифр, стратегических выходов и альтернатив. При этом комитет выступает как средство консультаций, информационного обмена и группового обсуждения. Кроме того, как постоянно действующий орган, такой комитет анализирует ход выполнения стратегии и при необходимости занимается ее корректировкой. Возглавляет комитет по перспективному развитию генеральный директор предприятия, которому принадлежит право решающего голоса при возникновении разногласий среди его членов.

Фаза развития и пересмотра занимает больше всего времени и является наиболее важной. На этой стадии осуществляются собственно стратегическое планирование на основе соглашений по целям и плановым ориентирам, достигнутым на предыдущей фазе. При этом каждое функциональное подразделение разрабатывает свои собственные стратегии и линейно-долгосрочные планы в форме специальных программ. На диверсифицированном предприятии разработанные планы подразделений кооперируются в единый с добавлением стратегий, разрабатываемых руководством (например, поглощения или ликвидации отдельных производств). На следующем этапе общий долгосрочный план проверяется на соответствие поставленным целям и плановым ориентирам. На специализированных предприятиях сначала разрабатываются функциональные стратегии, а затем уже — специальные программы в линейных подразделениях. В любом случае данная фаза представляет собой итеративный процесс с различными пересмотрами, согласованиями и корректировками. Степень сходимости (получение окончательного варианта плана) очень часто зависит от компетенции руководителей предприятия и отдельных его подразделений, а также от того, насколько они «прониклись» духом методологии стратегического планирования.

На заключительной фазе утверждения и реализации само утверждение плана идет сверху вниз, начиная с выбора общих целей и основных экономических характеристик всего предприятия в целом. При этом утверждаются одновременно долгосрочный, среднесрочный и оперативный (на первый год) планы развития предприятия.

Отметим, что нами рассмотрена лишь принципиальная схема интерактивного планирования. В реальной практике процедуры перспективного планирования и их организационное обеспечение на западных фирмах существенно отличаются друг от друга и зависят от многих факторов, среди которых можно было бы назвать тип предприятия и его отраслевую принадлежность, квалификацию руководящего персонала и «фирменные» традиции, конкретную ситуацию в экономике на момент начала планирования и т. д.

Персональную ответственность за разработку и реализацию стратегического плана несет генеральный директор предприятия. Он вырабатывает и согласовывает основные цели и плановые показатели с правлением (вышестоящим органом), подбирает персонал, обеспечивает соответствие текущей деятельности стратегическим ориентирам, и, главное, принимает окончательное решение по любым спорным вопросам. Поэтому просто необходимо, чтобы генеральный директор хорошо разбирался в процедуре перспективного планирования, а ме-

тодология стратегического планирования стала бы для него его философией управления предприятием.

Основные выводы

1. Диверсификация производства может и должна рассматриваться в качестве одной из стратегических альтернатив перспективного планирования развития предприятия. Вместе с тем до настоящего времени не разработано универсальной концепции, которая бы удовлетворяла потребности большинства предприятий, которые желают или вынуждены диверсифицироваться. Такая ситуация существенно затрудняет практическое решение проблем диверсификации производства.

2. В России на сегодняшний день еще не накоплен ни теоретический, ни практический опыт решения проблем диверсификации предприятий. Можно назвать лишь отдельные, единичные примеры проявления некоторых форм диверсификации, об эффективности которых делать выводы пока достаточно сложно.

3. В нашей стране диверсификация представляется возможной главным образом на предприятиях, связанных с процессом конверсии военно-промышленного комплекса. Кроме того, в качестве потенциальных объектов диверсификации могут служить холдинги и финансово-промышленные группы.

4. Для практического решения проблем диверсификации производства необходимо выработать основные критерии диверсификации, опираясь на стратегический анализ деятельности предприятия. В качестве примера может быть предложена следующая схема разработки программы диверсификации предприятия.

1 этап. Определение предпочтительных сфер участия.

2 этап. Выбор оптимального количества возможностей проведения диверсификации в этих сферах.

3 этап. Анализ и оценка выявленных возможностей проведения диверсификации.

4 этап. Обсуждение результатов проведения анализа и оценки с высшим руководством предприятия и утверждение окончательного решения.

5. Основная цель программы диверсификации предприятия заключается в выборе обоснованной диверсификационной стратегии. Причем в процессе такого выбора должны принимать участие профессиональные прогнозисты и плановики, что поможет избежать непродуманных и необоснованных решений. В основу стратегии должны быть положены

научно обоснованные предположения, опирающиеся на базовые концепции диверсификации производства, разработанные зарубежными исследователями и адаптированные к российским условиям.

Ключевые понятия

- Диверсификация
- Косвенная диверсификация
- Прямая диверсификация
- Мотивы диверсификации
- Диверсификация возможностей
- Типы процесса диверсификации
- Вертикальная диверсификация
- Горизонтальная диверсификация
- Побочная (конгломератная) диверсификация
- Основные причины диверсификации по И. Ансоффу
- Движущие силы диверсификации производства
- Критерии диверсификации производства
- Методы проведения диверсификации
- Программы диверсификации
- Стратегические действия предприятия в условиях диверсификации производства
- Диверсификация в родственные отрасли
- Диверсификация в неродственные отрасли
- Комбинированная диверсификация
- Транснациональная диверсификация
- Корпоративные стратегии диверсификации
- Теория стратегических зон хозяйствования (СЗХ)
- Стратегический хозяйственный центр (СХЦ)
- Параметры выделения СЗХ
- Порядок выделения СЗХ
- Оценка привлекательности СЗХ
- Стратегический план развития диверсифицированного предприятия

Вопросы для самопроверки

1. Раскройте содержание и основные характеристики процесса диверсификации производства.

2. Какие виды процесса диверсификации принято выделять? Дайте их характеристику.
3. Что вы вкладываете в понятие «мотивы диверсификации производства»?
4. Что такое диверсификационные возможности? Какие типы таких возможностей принято выделять?
5. Какие типы процесса диверсификации вы можете назвать? Раскройте их принципиальные особенности.
6. Какие причины побуждают предприятие осуществлять диверсификацию производства?
7. Какие основные причины процесса диверсификации выделяет И. Ансофф?
8. Что вы понимаете под «движущими силами диверсификации»?
9. Что такое «критерий диверсификации производства»?
10. Каковы могут быть возможные действия предприятия в области диверсификации производства?
11. Каковы основные методы проведения диверсификации производства?
12. Что предусматривает программа проведения диверсификации производства?
13. Назовите и дайте характеристику основных вариантов корпоративной стратегии диверсификации производства.
14. Какие стратегические действия может предпринимать предприятие в условиях диверсификации производства? Как они соотносятся со стадиями циклического развития предприятия?
15. Каковы наиболее распространенные пути диверсификации производства в родственные отрасли?
16. Назовите и дайте характеристику основных элементов корпоративной стратегии диверсификации в родственных отраслях.
17. Назовите и дайте характеристику основных элементов корпоративной стратегии диверсификации в неродственных отраслях.
18. Что вы вкладываете в понятие «стратегическая зона хозяйствования» (СЗХ)?
19. Что лежит в основе выделения СЗХ? Какие параметры при этом учитываются?
20. Каков порядок выделения СЗХ?
21. Какие основные подходы применяются для сопоставимости СЗХ?

22. Какие приемы применяются для оценки привлекательности СЗХ?
23. Какова последовательность проведения оценки привлекательности СЗХ?
24. Какой подход может применяться к формированию стратегического плана диверсифицированного предприятия?
25. В чем заключаются специфические особенности формирования стратегии развития диверсифицированного предприятия?
26. Каким образом учитывается теория СЗХ в процессе разработки стратегического плана развития диверсифицированного предприятия?
27. Каков цикл интерактивного планирования при разработке долгосрочного плана развития диверсифицированного предприятия?

Раздел II

РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ

Глава 6

ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ (ОРГАНИЗАЦИИ)

Цель главы: сформировать представление о функциональных стратегиях развития предприятия; раскрыть их назначение в процессе стратегического планирования и управления на предприятии; дать характеристику основных элементов каждой из функциональных стратегий и методов ее формирования.

Базовая стратегия предприятия, различные варианты которой были рассмотрены в предыдущих главах учебника, должна быть подкреплена разработкой функциональных стратегий. Последние конкретизируют выбранную траекторию развития предприятия (организации) в соответствии с основными направлениями его деятельности, обеспечивая достижение основной цели, поставленной руководством предприятия.

Функциональные стратегии разрабатываются соответствующими подразделениями предприятия (организации). В силу их предназначения и специфики деятельности различные службы предприятия имеют свое собственное видение достижения поставленных ориентиров, поэтому разрабатываемые ими стратегии не всегда стыкуются, а иногда и просто противоречат друг другу. Искусство руководства предприятием заключается в том, чтобы заставить функциональные подразделения сбалансировать и скоординировать разрабатываемые ими стратегии. Достигаться это может двумя основными путями: во-первых, руководители функциональных служб предприятия (организации) участвуют в обосновании и разработке базовой стратегии предприятия; во-вторых, процесс разработки окончательной стратегии развития предприятия должен быть многоступенчатым, включая этап согласования и координации.

На наш взгляд, предприятие должно разрабатывать следующие основные виды функциональных стратегий:

- 1) стратегию маркетинга;
- 2) финансовую стратегию;
- 3) инновационную стратегию;

- 4) стратегию производства;
- 5) социальную стратегию;
- 6) стратегию организационных изменений;
- 7) экологическую стратегию.

6.1. Стратегия маркетинга

Стратегия маркетинга рассматривается в зарубежной литературе как одна из ведущих функциональных стратегий развития предприятия. Более того, многие маркетингологи часто отождествляют стратегию маркетинга со стратегическим планом развития предприятия [116].

Важность маркетинговой стратегии обусловлена тем обстоятельством, что маркетинг обеспечивает информационные, стратегические и оперативные связи предприятия с внешней средой. Вследствие чего непосредственное функционирование маркетинга тесно связано с другими подсистемами управления деятельностью предприятия.

Основу маркетинга составляет процесс непрерывного сбора, анализа и оценки информации, в первую очередь о состоянии рынка. Практически невозможно эффективно управлять маркетинговой деятельностью без постоянно обновляемой и достоверной информации. Для того чтобы выжить в условиях конкуренции, предприятие должно следить за всеми изменениями на рынке (требованиями потребителей, соотношением цен, конкуренцией), а также за созданием новых изделий, введением новых элементов в дистрибьюторскую сеть. Маркетинговая деятельность предприятия дает возможность лучше ориентироваться в конкретной рыночной среде.

Основные проблемы, которые должны быть решены в процессе обоснования и разработки стратегии маркетинга на предприятии, представлены на рис. 6.1.

В соответствии с этим в процессе обоснования и разработки маркетинговой стратегии предприятия решаются три взаимосвязанные задачи:

- разработка комплекса маркетинговых мероприятий (разработка новых видов продукции; создание альянсов, дифференциация рыночной политики; диверсификация производства; преодоление барьеров при вступлении на рынок и т. п.);
- адаптация деятельности предприятия к изменениям внешней среды (учет культурной специфики в контактах с общественностью, социальной ситуации в стране, экономической конъюнктуры и т. п.);

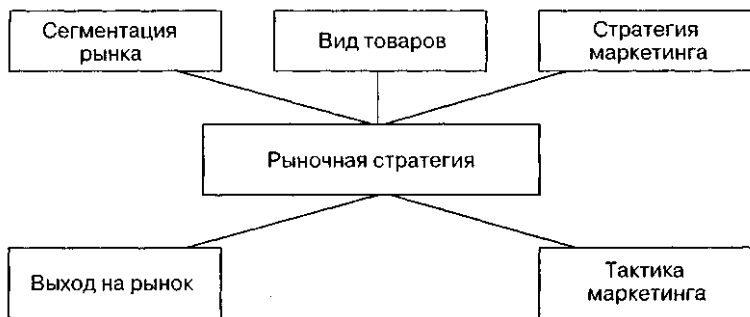


Рис. 6.1. Основные проблемы формирования маркетинговой стратегии развития предприятия

- обеспечение адекватности маркетинговой политики предприятия меняющимся потребностям клиентов (изменение номенклатуры производимых товаров и услуг; знание потребностей клиентов; детальная сегментация рынка и т. п.).

Стратегия маркетинга, или маркетинговая стратегия развития предприятия представляет собой совокупность направлений его деятельности на рынке и принятия решений, ориентирующих отдельные мероприятия маркетинга на возможно более полную реализацию базовой стратегии предприятия.

Маркетинговая стратегия предприятия призвана создавать необходимые условия для достижения желаемой конкурентной позиции за определенный период времени (рис. 6.2).

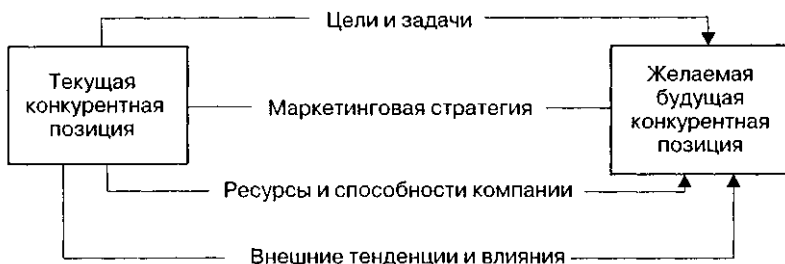


Рис. 6.2. Маркетинговая стратегия предприятия как средство получения выгоды от конкурентных преимуществ

Принято выделять четыре основных подхода к планированию стратегии маркетинга:

- матрица возможностей по товарам/рынкам И. Ансоффа;
- матрица Бостонской консультативной группы (БКГ);
- программа воздействия рыночной стратегии на прибыль (PIMS);
- общие конкурентные стратегии М. Портера.

Основные компоненты маркетинговой стратегии развития предприятия представлены на рис. 6.3.

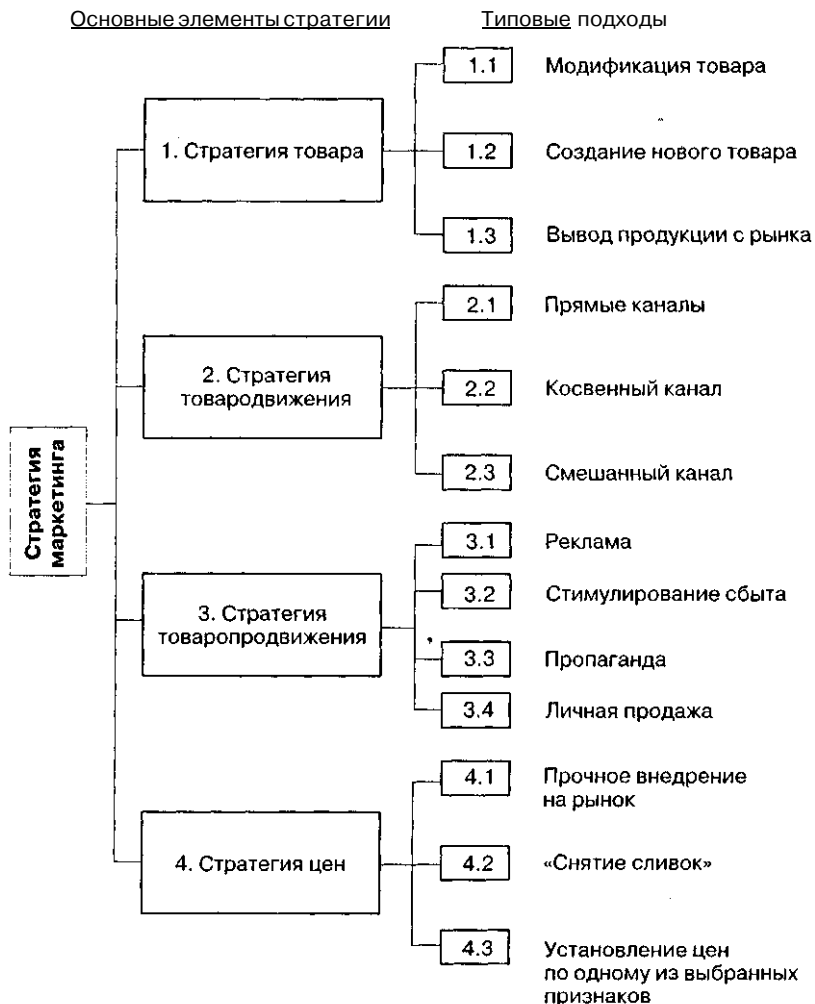


Рис. 6.3. Основные элементы стратегии маркетинга

В качестве важного элемента маркетинговой стратегии развития предприятия следует рассматривать **товарную стратегию (стратегию нового товара)**, которая, в свою очередь, состоит из базовых элементов, представленных на рис. 6.4.

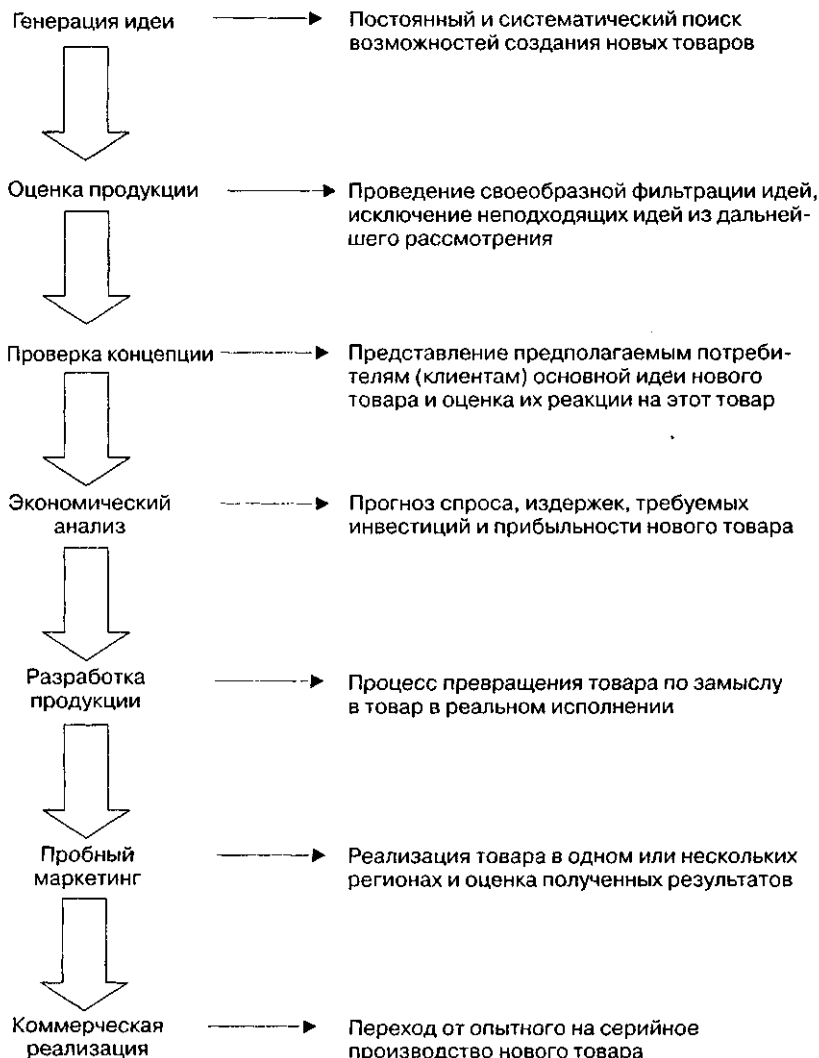


Рис. 6.4. Базовые элементы товарной стратегии

На этапах роста и зрелости жизненного цикла товара представляется целесообразным в качестве основных использовать **стратегию дизайна** и **стратегию перекрытия товара**.

Стратегия дизайна товара предполагает, что в зависимости от своего размера, финансовых возможностей, известности и популярности предприятие может предлагать на рынке либо стандартные товары или услуги, либо товары и услуги в соответствии с желаниями и вкусами заказчика (товары и услуги «на заказ»).

Стратегические альтернативы стратегии дизайна представлены на рис. 6.5.

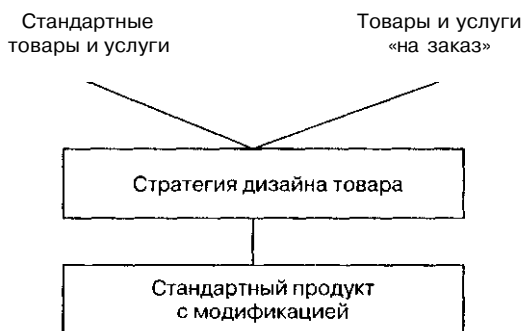


Рис. 6.5. Стратегические альтернативы стратегии дизайна

Следует отметить, что **стратегию стандартного товара с модификациями** (как паллиатив между стратегией стандартного товара и стратегией товара «на заказ») целесообразно применять преимущественно при производстве крупных изделий для завоевания большей доли рынка (например, набор кухонной мебели из стандартных блоков).

Стратегия «перекрытия» товаров друг другом основывается на повышении предприятием своей внешней конкурентоспособности путем создания условий для внутренней конкуренции. Это особенно актуально на этапе зрелости жизненного цикла товара, когда поддержание объема сбыта возможно при дальнейшей дифференциации предлагаемой продукции и повышения ее потребительских свойств. Возможна определенная кооперация с конкурентами (например, создание стратегических альянсов) путем продажи отдельных компонентов. Стратегия «перекрытия» товаров используется либо предприятиями, стремящимися к завоеванию рынка, но не имеющими пока еще прочных позиций на нем, и предприятиями, уверенными в своем «имидже».

Стратегические альтернативы стратегии «перекрытия» товара даны на рис. 6.6.



Рис. 6.6. Стратегические альтернативы стратегии «перекрытия» товара

На этапе упадка жизненного цикла товара чаще всего применяется **стратегия ликвидации товара**, основные альтернативы которой представлены на рис. 6.7.

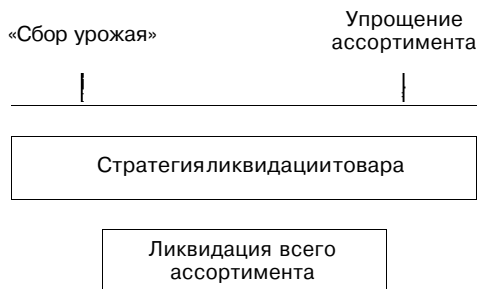


Рис. 6.7. Стратегические альтернативы стратегии ликвидации товара

Стратегия «сбор урожая» может применяться к товару, объем сбыта которого неуклонно сокращается. При одновременном снижении издержек производства предприятие старается получить максимальную прибыль, не вкладывая при этом средства для поддержания данного товара на рынке.

Стратегия упрощения ассортимента используется в том случае, если не хватает средств для поддержания всего ассортимента продукции, а оставшиеся товары позволят обеспечить достаточный объем прибыли.

Стратегия ликвидации всего ассортимента продукции применяется в том случае, когда товары «не идут» (например, устаревший товар, который больше не находит своего покупателя).

Стратегия цен (ценообразования) как элемент маркетинговой стратегии предприятия предусматривает обоснование и разработку механизма определения цен на производимые им товары. Причем в процессе ценообразования следует учитывать общие цели развития предприятия.

Основные факторы, влияющие на процесс определения цен на товары, и возможные подходы к установлению целей данного процесса на уровне предприятия отражены на рис. 6.8 и 6.9.

Слишком низкая цена. Получение прибыли при этой цене невозможно. P_{min}	Возможная цена (cost)			Слишком высокая цена. Формирование спроса при этой цене невозможно. P_{max}
	Себестоимость продуктов	Цены конкурентов и цены товаров-заменителей	Уникальные достоинства	

Рис. 6.8. Основные факторы, влияющие на определение цен на товары, производимые предприятием

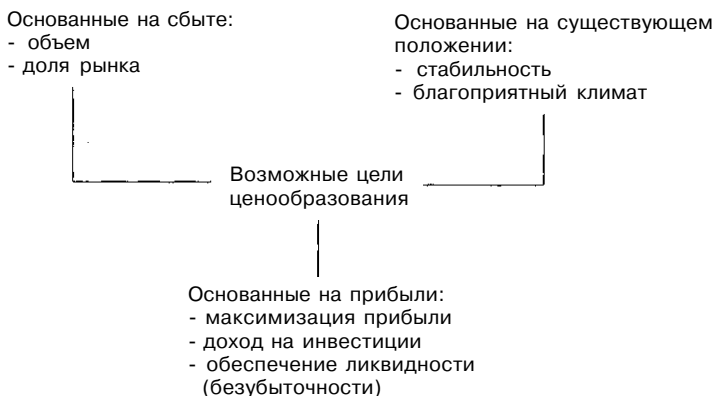


Рис. 6.9. Возможные подходы к установлению целей процесса ценообразования на уровне предприятия

Цели, основанные на сбыте, характерны для агрессивных предприятий, пытающихся увеличить объемы сбыта и свою долю рынка.

Цели, основанные на существующем положении, ориентированы на избежание спада в сбыте и минимизацию воздействий правительства, конкурентов и т. д. Они характерны для предприятий, занимающих лидирующее положение на рынке.

Синтезирующими являются **цели, основанные на прибыли**, поскольку последняя является глобальной целью любой предпринимательской деятельности. При этом возможны целевые установки на максимизацию прибыли (одномоментную) или получение высокой и устойчивой прибыли в длительном промежутке времени.

Необходимо отметить, что в процессе установления цен на товары и услуги на предприятии следует учитывать воздействие факторов как внутреннего, так и внешнего характера (рис. 6.10).

К **внутренним факторам** относится состояние предприятия — уровень развития техники и технологии, организация труда и управления, финансовое состояние и т. п. В конечном счете именно эти факторы определяют издержки производства, т. е. нижнюю границу цен.

К **внешним факторам** относятся такие, на которые предприятие практически не может оказать никакого воздействия.

Поставщики чаще всего могут воздействовать на издержки при использовании в производстве дефицитных ресурсов.

Участники каналов сбыта воздействуют на установление цены в силу того, что издержки по перевозке, хранению, упаковке, сортировке и комплектации увеличивают общие затраты на производство и сбыт товаров и должны быть возмещены.

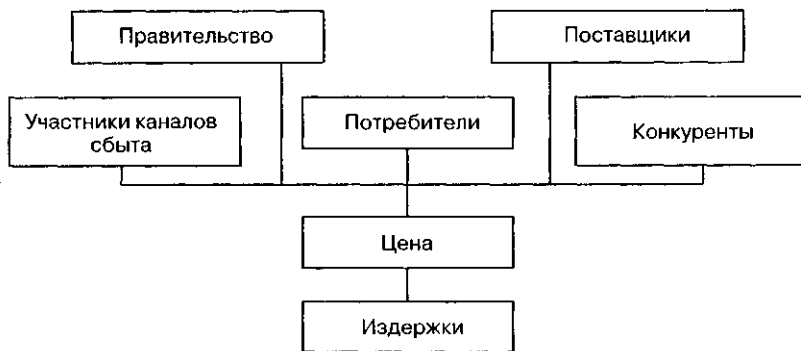


Рис. 6.10. Основные факторы, влияющие на цену товара

Потребители определяют верхнюю границу цены, выше которой товар не продается. Так, например, в промышленно развитых странах различные организации потребителей могут добиваться значительно уменьшения цены товара.

Правительство может оказать существенное воздействие как на изменение издержек производства (например, в случае жестких требований по охране окружающей среды, техники безопасности и т. д.), так и на установление конечной цены (антимонопольное законодательство, таможенные пошлины, акцизы, установление предельных цен на отдельные виды товаров и т. д.) (рис. 6.11).

Конкуренты оказывают воздействие на уровень цен уже одним своим присутствием. Для того чтобы удержать объем продаж своего товара на определенном уровне, предприятие должно постоянно следить за уровнем цен конкурентов, и при снижении этих цен — принимать адекватные ответные действия.

Классификация методов ценообразования на предприятии представлена на рис. 6.12.

Как видно из схемы, приведенной на рис. 6.12, основных методов ценообразования два.

1. *Расчет цены по методу «средние издержки плюс прибыль»* заключается в начислении определенной наценки на себестоимость товара. При этом наценка устанавливается, как правило, или в абсолютном, или в процентном исчислении.
2. *Расчет цены на основе анализа безубыточности и обеспечения целевой прибыли* производится с использованием графика безубыточности, на котором отражаются общие издержки и ожидаемые общие поступления при разных уровнях объема продаж (рис. 6.13).

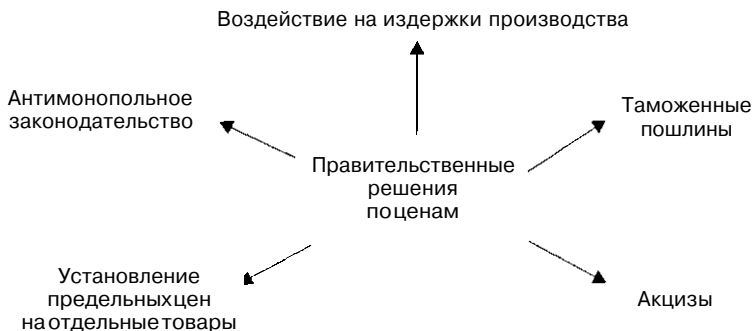


Рис. 6.11. Воздействие правительства на принятие решений по ценам



Рис. 6.12. Классификация методов ценообразования на предприятии

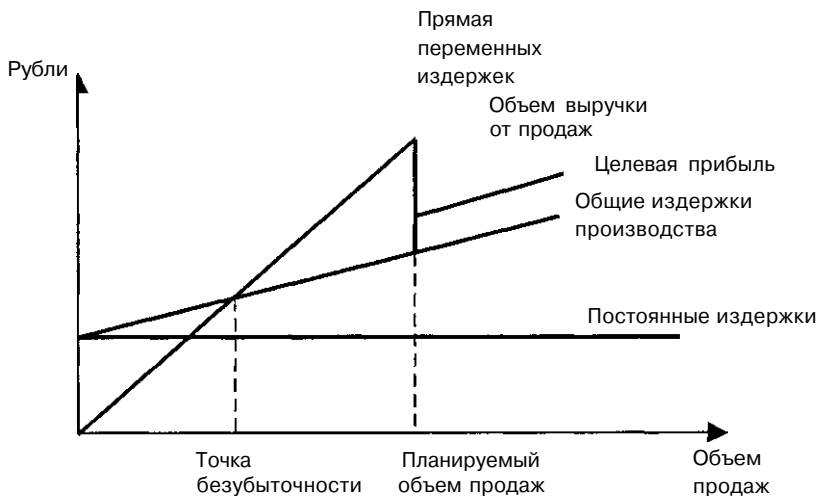


Рис. 6.13. График безубыточности для определения целевой цены товара

Примечание к рис. 6.13: в реальной жизни функции объема выручки и издержек производства выражаются в виде кривых.

Крутизна наклона прямой объема продаж на графике безубыточности зависит от цены товара. Предприятие стремится установить такую цену, которая обеспечит ему желаемый объем прибыли.

Стратегия товаропродвижения товара как элемент маркетинговой стратегии предприятия предполагает обоснование и разработку системы мероприятий по укреплению сложившегося отношения потребителей к товарам. Данная стратегия обращена к различным потребителям (акционерам, правительству, персоналу) и т. п. Причем эти мероприятия должны быть специфическими для каждой из этих групп, которые имеют различные цели, знания и потребности.

В качестве основных функций стратегии продвижения товаров следует назвать следующие.

1. Создание образа престижности, продуктов, услуг, низких цен.
2. Информирование о параметрах товаров и услуг.
3. Порождение узнавания новых товаров и услуг.
4. Создание заинтересованности среди участников канала сбыта.
5. Убеждение потребителей переходить от одних товаров и услуг к другим.
6. Обоснование цены товаров и услуг.
7. Формирование благоприятной информации о компании, ее товарах и услугах относительно конкурентов.

6.2. Финансовая стратегия

Финансовая стратегия предполагает формирование и использование финансовых ресурсов для реализации базовой стратегии предприятия и соответствующих курсов действий. Она позволяет экономическим службам предприятия создавать и изменять финансовые ресурсы и определять их оптимальное использование для достижения целей функционирования и развития предприятия (рис. 6.14).

Важность данной функциональной стратегии заключается в том, что именно в финансах отражаются через систему экономических показателей все виды деятельности, происходит балансировка функциональных задач и их подчиненность достижению основных целей предприятия. С другой стороны, финансы — это источник, исходный момент для выработки остальных функциональных стратегий, так как финансовые ресурсы часто выступают одним из важнейших ограничений объема и направлений деятельности предприятия.

Процесс финансового управления на предприятии как достаточно динамичный процесс очень чувствителен к изменениям внешней экономической и социополитической среды (цикл деловой активности экономики, темпам инфляции, государственной экономической политике, политической обстановке и т. п.). Процесс обоснования и принятия решений в сфере финансов, включая структуру и направления предпринимательской деятельности, управление задолженностью, дивидендами и активами — это процесс стратегического управления, поскольку касается прежде всего долгосрочных перспектив развития предприятия, а не оперативных действий. Именно в связи с этим руководители экономических служб предприятий должны быть в союзе с высшим руководством предприятий и участвовать непосредственно в выработке общей (базовой) стратегии предприятия.

Основные задачи формирования финансовой стратегии предприятия представлены на рис. 6.15.

В условиях рыночной экономики выработке финансовой стратегии предшествует детальный экономический анализ функционирования предприятия, включающий:

- анализ хозяйственной деятельности предприятия;
- определение финансовых возможностей предприятия.

Анализ хозяйственной деятельности предприятия позволяет оценить эффективность его деятельности, вскрыть «узкие» места и резервы производства, определить факторы снижения себестоимости продукции, повышения прибыльности, пути роста производительности труда, характер загрузки и эффективность использования основных производственных фондов.

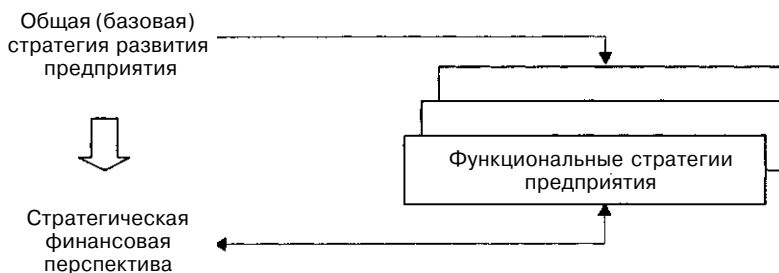


Рис. 6.14. Роль финансовой стратегии в процессе стратегического планирования развития предприятия

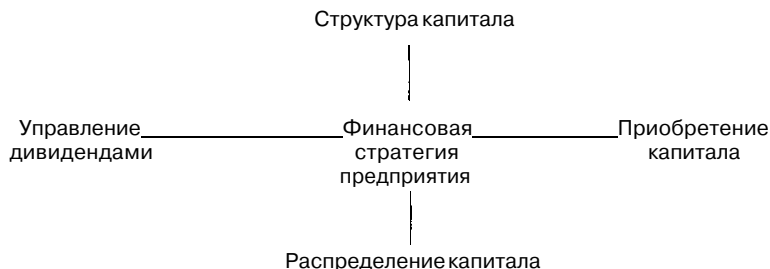


Рис. 6. 15. Основные задачи формирования финансовой стратегии предприятия

С точки зрения обоснования и разработки финансовой стратегии предприятия анализ хозяйственной деятельности целесообразно проводить по следующим основным направлениям:

- оценка возможности предприятия оплатить наступившие краткосрочные обязательства;
- оценка уровня (предела), до которой предприятие может финансироваться за счет заемных средств;
- измерение эффективности использования предприятием всего комплекса собственных ресурсов;
- оценка эффективности управления предприятием, включая прибыльность его деятельности.

Определение финансовых возможностей предприятия обусловлено оценкой его настоящего и будущего потенциала в фондообразовании, размерах и источниках реализации базовой стратегии развития предприятия. Поэтому финансовые возможности не только определяют готовность предприятия к стратегическим действиям, но и во многом определяют характер этих действий. Так, например, при стратегии роста такие финансовые возможности, как объем финансовых ресурсов в рублях и конвертируемой валюте, износ оборудования и ряд других, определяют выбор альтернативы стратегии роста: развитие нового производства, диверсификация, межфирменное сотрудничество или внешнеэкономическая деятельность.

Основные компоненты финансовой стратегии предприятия представлены на рис. 6.16.

1. Структура предпринимательства. В соответствии со стратегическими целями, которые выражаются в конкретных числовых показателях, и выработанной базовой стратегией развития предприятия его эко-

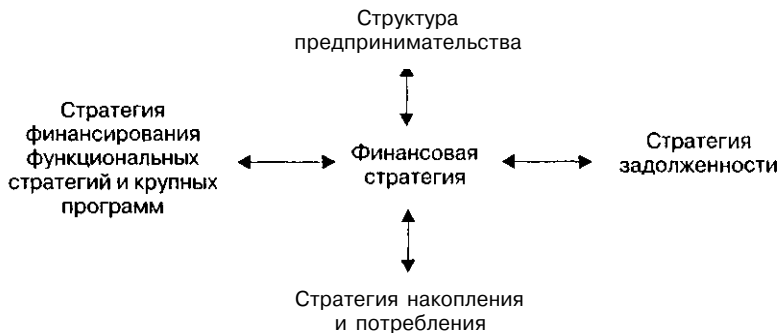


Рис. 6.16. Основные компоненты финансовой стратегии предприятия

номические службы разрабатывают основные принципы финансовой стратегии:

- увеличение активов предприятия, в том числе финансовых ресурсов и рационализацию их структуры;
- основные направления распределения прибыли;
- обеспечение ликвидности предприятия.

Особое внимание уделяется определению источников финансирования, в том числе заемным возможностям (например, может быть обоснована специальная политика получения займов).

2. Структура накопления и потребления. Данный компонент финансовой стратегии заключается в оптимизации соотношения между фондами потребления и накопления, обеспечивающего реализацию базовой стратегии.

3. Стратегия задолженности. Она определяет основные элементы кредитного плана: источник получения кредита, сумму кредита и график его возвращения.

Важность данного компонента финансовой стратегии предприятия обуславливается тем, что кредитоспособность предприятия один из основных свойств стабильного существования на рынке. Именно по этой причине способы и методы получения кредитов и их погашения выделяются в специальную стратегию задолженности.

4. Стратегия финансирования функциональных стратегий и крупных программ. Данный компонент финансовой стратегии предполагает такое управление финансированием функциональных стратегий и крупных программ, которое не укладывается в годовой период. Чаще всего данная стратегия включает в себя решения по капитальным вложениям:

- на социальные программы;
- на улучшение и восстановление существующих активов (основных производственных фондов);
- на новое строительство, приобретение и поглощение, НИОКР и т. д.

В результате реализации всех компонентов финансовой стратегии предприятия разрабатывается долгосрочный финансовый план, который рассматривается в качестве синтезирующего документа, балансирующего все функциональные стратегии, крупные программы и обеспечивающего достижение выработанных ранее стратегических целей развития предприятия.

В процессе разработки финансовой стратегии предприятия необходимо руководствоваться тремя основными принципами:

- простота;
- постоянство;
- защищенность.

Простота финансовой стратегии предприятия предполагает, что она должна быть элементарна по своему построению для восприятия всеми сотрудниками предприятия вне зависимости от того, в каком подразделении они работают. Это позволяет надеяться, что действия всех работников предприятия будут направлены на достижение общих целей его развития.

Постоянство финансовой стратегии предприятия обусловлено тем, что в случае коренных изменений в процессе реализации другие функциональные подразделения предприятия не смогут сразу перестроиться, что приведет к «дисбалансу» в функционировании предприятия.

Защищенность финансовой стратегии предприятия предполагает, что она спроектирована с определенным «запасом прочности», учитывая возможные возмущения внешней среды. Наличие финансовых резервов, четкая скоординированность функциональных стратегий и означает защищенность финансовой стратегии с точки зрения реализации стратегических целей развития.

Успешная реализация финансовой стратегии в значительной степени определяется становлением и развитием системы финансового планирования, включающей кратко-, средне- и долгосрочное планирование.

Долгосрочное финансовое планирование должно предусматривать планирование структуры капитала и его связанности. Оно тесным образом связано с инвестиционным планированием. Главная

задача долгосрочного финансового планирования — обеспечить предприятию долгосрочное структурное равновесие. Это дает возможность при возникновении определенного дисбаланса принимать своевременные меры.

Целью структурного поддержания ликвидности является обеспечение предприятию возможности финансировать свою деятельность путем привлечения собственного, заемного капитала. Потенциальные кредиторы предприятия оценивают его на основе использования специальных финансовых показателей, таких как, например, коэффициент ликвидности.

В рамках долгосрочного финансового планирования следует заложить определенную сбалансированность планов. Финансовая система балансов на перспективу основана на инвестиционных бизнес-проектах, рассчитанных с учетом дисконтированных денежных потоков средств, авансированных за счет собственных и заемных капитализированных ресурсов. Планирование структуры баланса позволяет оценивать финансовые возможности предприятия и на ранних стадиях предсказывать потенциальную готовность кредиторов предоставлять заемный капитал.

Вместе с тем планирование структуры баланса не может отразить, находятся ли в состоянии равновесия долгосрочные поступления и выплаты в сфере оборота инвестиций и долгосрочного финансирования для того же планируемого периода. Для этих целей долгосрочное балансовое финансирование необходимо дополнить обобщенным (интегрированным) финансовым планированием, ориентированным на потоки платежей.

Долгосрочное финансовое планирование должно дополняться *среднесрочным*, предусматривающим уточнение планируемых выплат и поступлений, их объемов и сроков.

В содержательном отношении среднесрочный финансовый план деятельности предприятия должен предусматривать согласование и контроль за выплатами и поступлениями по всем сферам его деятельности. Вследствие этого данный план выполняет интегрирующую функцию.

Примерная структура среднесрочного финансового плана приведена в табл. 6.1.

Среднесрочный финансовый план должен иметь скользящий характер, который ориентируется на основные потоки платежей на предприятии. Этот план должен служить основой для обеспечения текущей ликвидности и дополнять долгосрочный финансовый план.

Таблица 6.1

Структура среднесрочного финансового плана

№ п/п	Наименование раздела	Содержание
1	Оборот	В данном разделе находит отражение основной финансовый поток предприятия, который обеспечивает текущие поступления с оборота, соответствующие его текущей деятельности
2	Текущие внешние для предприятия платежи	Этот раздел отражает платежи предприятия, которые не связаны непосредственно с его основной деятельностью
3	Инвестиционная деятельность	В данном разделе плана отражаются поступления и выплаты от долгосрочной инвестиционной деятельности предприятия
4	Платежи, связанные с заемным финансированием	В данном разделе планируются все поступления и выплаты – погашение долгов и получение новых кредитов, которые должны произойти в течение планируемого периода
5	Платежи от неосновной деятельности	В данном разделе планируются поступления и выплаты от неосновной для предприятия деятельности, которые влияют на результаты его функционирования
6	Налоговые платежи	Данный раздел отражает планируемые выплаты налогов
7	Прочие платежи	В данном разделе планируются преимущественно дивидендные платежи для акционерных обществ, а также возможные поступления от увеличения собственного капитала

Кроме того, среднесрочный финансовый план должен предоставлять возможность для своевременного распознавания либо недостатка, либо избытка финансовых средств на предприятии.

Наиболее детальное финансовое планирование осуществляется в рамках **краткосрочного финансового плана**. Этот план должен отражать финансовые резервы, которыми может располагать предприятие. В качестве таких резервов могут предусматриваться:

- ликвидные средства, которые превышают заранее предусмотренную величину;
- мобилизованное имущество предприятия (например, средства от продажи финансовых активов);
- расширение кредитных линий;
- краткосрочное расширение базы собственного капитала предприятия.

6.3. Инновационная стратегия

Инновационная стратегия предприятия должна повышать и/или поддерживать конкурентный статус выпускаемой предприятием продукции.

Необходимо отметить, что сущность современного этапа развития как национальной экономики в целом, так и отдельных предприятий отражает такая категория, как «инновационное развитие», которая достаточно широко в последние годы освещалась в отечественной и зарубежной литературе.

Вместе с тем инновационное развитие предприятия представляет собой не только основной инновационный процесс, но и развитие системы факторов и условий, необходимых для его осуществления, т. е. инновационного потенциала (рис. 6.17).

Следовательно, можно сказать, что инновационная стратегия предприятия должна отражать содержание и основные направления процесса инновационного развития предприятия.

Анализ современной инновационной проблематики дает возможность выделить следующие основные виды инноваций:

- инновация продукции (услуг);
- инновация технологических процессов или технологическая инновация;
- организационная инновация;
- социальная инновация.

1. **Инновация продукции (услуг)** представляет собой процесс обновления сбытового потенциала предприятия, обеспечивающего выживаемость предприятия, расширение его доли на рынке, сохранение клиентов, укрепление независимого положения предприятия и т. п.

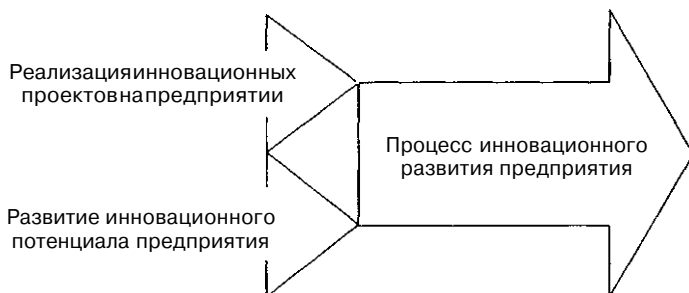


Рис. 6.17. Процесс инновационного развития предприятия

2. **Инновация технологических процессов, или технологическая инновация** — это процесс обновления производственного потенциала предприятия, который направлен на рост производительности труда и экономии ресурсов, что, в свою очередь, дает возможность увеличивать прибыль, усовершенствовать технику безопасности, проводить экологические мероприятия, внедрять новые информационные технологии и т. д.
3. **Организационная инновация** представляет собой процесс совершенствования организации производства и управления на предприятии.
4. **Социальная инновация** — это процесс улучшения социальной сферы предприятия, который мобилизует персонал на реализацию стратегии предприятия; расширяет возможности предприятия на рынке рабочей силы; укрепляет доверие к социальным обязательствам предприятия перед работниками и обществом в целом.

Между названными видами инноваций существует тесная взаимосвязь. Так, например, инновации в сфере продукции и услуг могут потребовать изменений в процессе производства и организации сбыта, а также в подготовке персонала предприятия.

Доля средств, выделяемых на инновационную деятельность, в общем объеме финансирования деятельности предприятия определяется его руководством индивидуально и зависит от рядов факторов, основными из которых являются:

- отраслевая принадлежность предприятия;
- базовая стратегия предприятия;
- объем финансовых ресурсов предприятия.

В процессе разработки бюджета инновационной деятельности на предприятии для определения и оценки затрат по отдельным инновационным проектам и эффективности инновационной деятельности в целом могут использоваться экономические и технологические критерии, такие как объем продаж, достижение лидирующего положения на рынке, доход на единицу вложений и др. [51].

Последовательность обоснования и разработки инновационной стратегии предприятия представлена на рис. 6.18.

Анализ инновационной ситуации, сложившейся на предприятии, должен являться исходным моментом процесса формирования инновационной стратегии предприятия. Он должен начинаться с краткой характеристики основных целей и задач, стоящих перед предприятием в данной сфере деятельности. При этом особое внимание должно

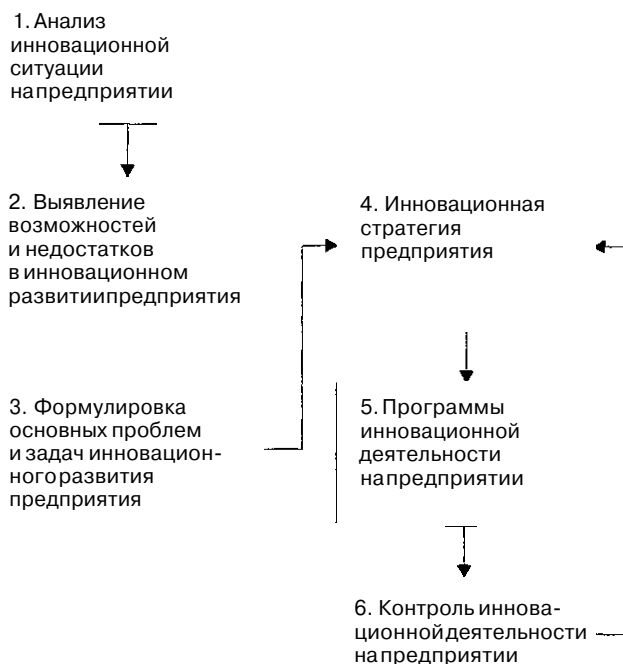


Рис. 6.18. Принципиальная схема формирования инновационной стратегии предприятия

уделяться анализу и оценке рыночного положения предприятия. При этом целесообразно дать описание: инновационного потенциала каждого выпускаемого товара или групп товаров; применяемой на современном этапе инновационной стратегии и тактики; выделить и оценить специфические факторы внешней и внутренней среды; проанализировать и оценить позиции и действия конкурентов.

Выявление инновационных возможностей и недостатков в инновационном развитии предприятия целесообразно осуществлять с целью оценки возникающих у него инновационных возможностей, а также ожидаемых опасностей. Данный этап должен способствовать осуществлению процессов предвидения изменений экономической ситуации на предприятии в процессе реализации инновационного планирования. Необходимо отметить, что большие возможности предоставляют компьютерные технологии. Причем необходимо пользо-

ваться именно специфическими, инновационными преимуществами этих технологий.

Следует заметить, что инновационная возможность представляет собой такое направление усилий предприятия, на котором оно может достигнуть индивидуализированного, довольно часто лидирующего или монопольного положения на рынках определенных товаров.

В свою очередь, опасности в инновационной сфере деятельности можно определить как осложнения, возникающие в связи с неблагоприятной тенденцией или конкретным событием, которое при отсутствии целенаправленных инновационных усилий может привести к вытеснению товара (услуги) с рынка или ограничению его доступа на рынок.

На основе результатов, полученных на двух предыдущих этапах, на третьем этапе обоснования и разработки инновационной стратегии предприятия необходимо **сформулировать основные проблемы и задачи его инновационного развития на планируемую перспективу.**

В общем виде **инновационную стратегию предприятия (стратегию инновационной деятельности)** можно охарактеризовать как определенное логическое построение, на основе которого предприятие решает основные задачи, стоящие перед ним в инновационной сфере деятельности. Следует учитывать, что как для каждого отдельного нововведения, так и каждого производимого товара (услуги) существуют строго индивидуальные стратегии и тактики. Вместе с тем комплексное видение инновационной деятельности предприятия включает как конкретные стратегии, так и различные аспекты производства и реализации нововведения. Кроме того, следует давать реальную оценку затрат и результатов от осуществления инновационной деятельности на предприятии.

Программы инновационной деятельности на предприятии предусматривают конкретизацию общих стратегических положений инновационной деятельности предприятия, т. е. другими словами, разработку программ тактических мероприятий по достижению конкретных целей, предусмотренных в инновационной стратегии предприятия. При этом в программе должны быть даны ответы на следующие основные вопросы:

1. Что необходимо осуществить?
2. Когда необходимо конкретное осуществление?
3. Кто конкретно должен заниматься данным инновационным мероприятием?
4. Какие ожидаются затраты?

Система контроля инновационной деятельности на предприятии включают следующие элементы:

- контроль за реализацией годовых инновационных планов;
- контроль инновационной деятельности;
- стратегический контроль инновационной деятельности.

Основной целью годового инновационного планирования является оценка достижения (или недостижения) определенных конкретных показателей деятельности. При этом в годовые планы этой деятельности закладываются определенные показатели с разбивкой по месяцам.

В процессе контроля за их реализацией подлежит оценке степень выполнения, причины и последствия возникающих отклонений. На основе чего должен следовать процесс принятия системы мер, направленных на устранение выявленных негативных проявлений.

Существенное значение в современных условиях принадлежит стратегическому контролю инновационной деятельности — корректировке инновационной стратегии, которая должна являться комплексным и регулярным исследованием среды, ее задач, стратегий и оперативной деятельности с целью выявления возникающих проблем и открывающихся возможностей, а также разработке рекомендаций относительно плана действий по совершенствованию этой деятельности предприятия.

Обычно принято выделять защитную и наступательную инновационные стратегии предприятия.

Защитная инновационная стратегия предприятия направлена на сохранение позиций на рынке и поддержание жизненного цикла выпускаемой продукции.

В свою очередь, в рамках данной стратегии следует выделять две стратегические альтернативы:

- технологические решения для поддержания жизненного цикла выпускаемой продукции;
- обоснование и разработка системы мероприятий для долгосрочного и краткосрочного ведения конкурентной борьбы.

Отмеченные альтернативы являются одновременно и взаимоисключающими, и взаимодополняющими, поскольку способствуют преемственности и стабильности протекания производственного процесса на предприятии.

Наступательная инновационная стратегия направлена на разработку новых технологических решений для реализации стратегии роста в форме проникновения на рынок или диверсификации.

Конечно, наступательная инновационная стратегия в передовых отраслях экономики может считаться защитной, так как быстрая и своевременная замена продукции позволяет предприятию удержать свои позиции на рынке.

Кроме того, допустимо совмещение двух видов инновационных стратегий в так называемую защитно-наступательную инновационную стратегию, которая применяется крупными предприятиями.

Причем в силу значительной капиталоемкости фундаментальных и прикладных научно-исследовательских разработок и их венчурного характера предприятиям экономически более целесообразно приобретать лицензии и ноу хау и самостоятельно осуществлять их технологическую доработку.

Вполне понятно, что реализация инновационной стратегии предприятия требует создания адекватной системы управления. Если руководство предприятия уяснило значение инноваций для развития предприятий, то решения доводятся до его коллектива. В этом случае открывается широкое поле деятельности для профессионального организатора.

Опыт крупных компаний промышленно развитых стран свидетельствует, что организационная структура предприятия должна соответствовать стратегии развития. Профессиональному организатору не следует замыкаться в своем круге задач и обязанностей. Он должен уметь улавливать новые тенденции в развитии предприятия, пытаться влиять на них. Только в этом случае знания и опыт организатора используются во благо повышения эффективности инновационного развития предприятия.

В качестве основных сфер деятельности менеджера в инновационной сфере предприятия можно назвать следующие.

1. Обоснование и разработка стратегии развития предприятия (включая инновационную) и адекватного механизма ее реализации.
2. Разработка новых и модернизация существующих методов управленческой деятельности на предприятии.
3. Обоснование и разработка системы стимулирования инновационной деятельности.
4. Разработка новых форм организации инновационного процесса.
5. Формирование в коллективе предприятия творческого климата.
6. Разработка новых моделей использования рабочего времени.
7. Реализация проектов внедрения информационных и коммуникационных технологий.

В соответствии с этим в современных условиях особую актуальность приобретает **технологический менеджмент**, предусматривающий раз-

работку методов управления внедрением новых технологических процессов на предприятии.

Последнее объясняется следующими причинами:

- сложностью выбора технологических процессов в условиях их динамичного развития;
- сложностью выбора способов внедрения технологических процессов на предприятии — закупка технологий или их собственная разработка;
- превращением технологий в потенциальный источник получения дохода.

Современное предприятие, ориентируясь на использование современных технологий, решает три взаимосвязанные задачи занимаясь разработкой:

- способов быстрого овладения новыми технологиями;
- способов эффективного использования новых технологических процессов в соответствии с рыночными запросами;
- сочетания способов применения новых технологий и новых форм организации труда.

В целях успешного решения задач предприятие должно осознать необходимость *комплексного, интегрального подхода* к технологическому менеджменту. Последний предполагает разработку и внедрение новых технологий на трех уровнях управленческой деятельности:

- стратегического технологического менеджмента;
- тактического технологического менеджмента;
- оперативного технологического менеджмента (рис. 6.19).

Стратегический технологический менеджмент дает возможность формировать долгосрочные технологические цели развития предприятия с учетом процесса разработки стратегии развития предприятия.



Рис. 6.19. Основные уровни интегрального технологического менеджмента на предприятии

В рамках стратегического технологического менеджмента решаются три приоритетные проблемы, связанные с оптимизацией технологического потенциала предприятия:

- выбор технологии, соответствующей потребностям предприятия;
- выбор способа создания или приобретения технологии;
- выбор способа распоряжения технологиями.

Выбор технологии, соответствующей потребностям предприятия, направлен на выполнение заранее определенной производственной функции либо на формирование функционального потенциала предприятия на долгосрочную перспективу.

Выбор способа создания или приобретения технологии предусматривает оценку альтернативных источников получения технологии, отвечающей целям развития.

В общем случае могут использоваться две альтернативы:

- использование внутренних возможностей обеспечения технологий, т. е. разработка технологических процессов собственными силами предприятия;
- использование внешних источников обеспечения технологическими процессами.

Выбор способа распоряжения технологиями имеет две альтернативы:

- использование технологии, разработанной на предприятии;
- приобретение технологии за пределами предприятия в форме заключения технологических сделок (продажа технологии, предоставление лицензий и т. п.).

Реализация задач стратегического характера расширяет возможности решать задачи в сфере технологического менеджмента.

Тактический технологический менеджмент **направлен на решение следующих задач:**

- выбор конкретных видов технологических процессов и определенного технологического потенциала, необходимого предприятию для выпуска продукции в настоящее время и на долгосрочную перспективу;
- определение способов использования технологических процессов (для собственных нужд или предоставления в распоряжение других предприятий);
- разработку организационных структур, необходимых для осуществления выбранной технологической стратегии.

Оперативный стратегический менеджмент предусматривает разработку механизма реализации выбранной технологической стратегии в соответствии с краткосрочными целями развития предприятия. Его задача акцентировать внимание на конкретных НИОКР, их кадровом и финансовом обеспечении.

Реализация интегрального подхода к технологическому менеджменту требует соответствующих изменений в организационной структуре предприятия. Для этих целей могут создаваться специальные подразделения (технологические группы, отделы), функции которых должны соответствовать содержанию и задачам технологического менеджмента, вписываться в сложившуюся организационную структуру управления предприятием.

Так, например, для американских компаний характерна полная интеграция организационных форм управления инновационной деятельностью в традиционные организационные структуры. Вместе с тем в последние годы в США четко сформировалось новое направление исследований, связанное с разработкой теоретических и практических аспектов проведения реструктуризации предприятий. Появление данного направления исследований обусловливается необходимостью адаптации деятельности предприятий к непрерывным изменениям внешней среды.

Изучение и анализ опыта инновационной деятельности американских компаний позволяет выделить три различные организационные формы:

- последовательную;
- параллельную;
- интегральную.

Последовательная форма предполагает поэтапное проведение инновационной деятельности поочередно во всех функциональных подразделениях компании. Принципиальная схема такой формы приведена на рис. 6.20.

Параллельная форма организации инновационной деятельности предусматривает проведение всех видов работ по проекту одновременно во всех структурных подразделениях предприятия. Принципиальная схема данной формы инновационной деятельности приведена на рис. 6.21.

Интегральная форма (метод совместного конструирования) инновационной деятельности построена на матричной системе организации управленческой деятельности. В ней, наряду с функциональными и производственными подразделениями, организуются специальные



Рис. 6.20. Последовательная форма организации инновационной деятельности в американских компаниях

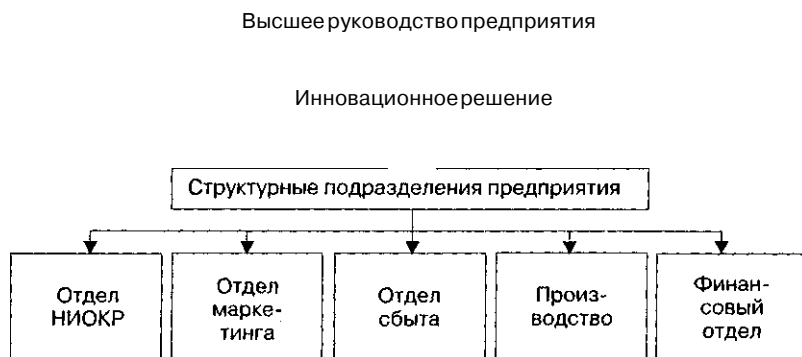


Рис. 6.21. Принципиальная схема параллельной формы организации инновационной деятельности на американских компаниях

проектные целевые группы во главе с руководителем инновационного проекта, выполняющим координирующие функции. Как правило, на крупных американских предприятиях такие формы часто преобразуются в самостоятельные научно-производственные комплексы по развитию новых сфер предпринимательской деятельности.

Когда в американских компаниях инновационная деятельность становится нормой, а не исключением, матричная структура принимает следующий вид (рис. 6.22).

Преимуществами матричной структуры управления инновационной деятельностью на предприятиях американские исследователи называют сокращение сроков реализации инновационных проектов, оперативное реагирование на любые изменения внешней среды, упрощение системы контроля.

Вместе с тем условием эффективного использования интегральной формы инновационной деятельности на предприятии является четкое определение функций и ответственности всех членов целевых групп.

Около десяти лет интегральная форма инновационной деятельности апробировалась на фирмах *ATT* и *Boeing*, что позволило им ускорить обновление своей продукции, повысить показатели качества выпускаемой продукции, усилить мотивацию процесса труда работников.

Более того, создание целевых проектных групп может происходить не только при принятии решений по внедрению инновационной стратегии, но и может быть эффективным при реализации любой инновации.

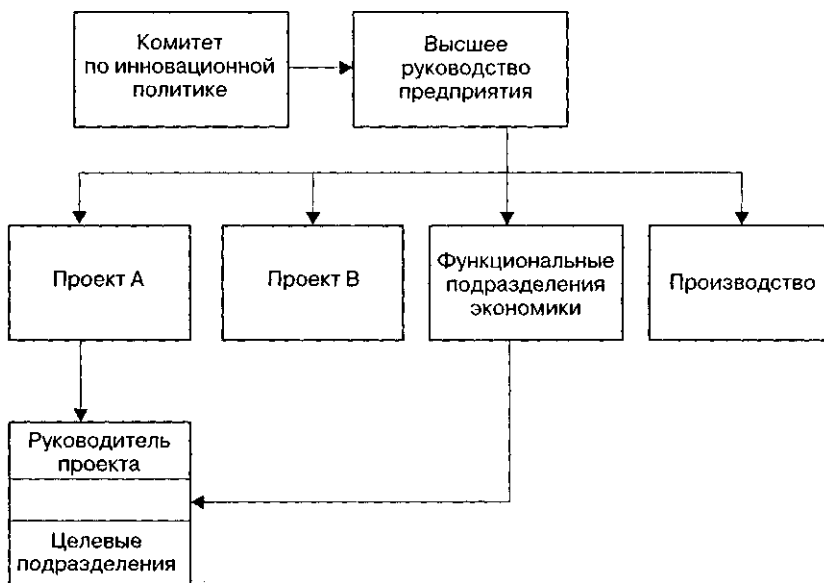


Рис. 6. 22. Принципиальная схема интегральной формы организации инновационной деятельности в американских компаниях

Показательным в этом отношении является пример американской компании *Xerox*, которая создала матричную структуру при осуществлении маркетинговой стратегии дифференциации и совершенствования сбытовой политики. Проектная группа разработала такую систему поставки оборудования и стимулирования сбыта, которая удовлетворяла самые специфические запросы клиентов, начиная со сроков поставки и особенностей монтажа и заканчивая дифференцированной системой оплаты в виде скидок и кредитов.

Особой формой организации управления инновационной деятельностью, активно используемой американскими компаниями в последние годы, является создание **внутрифирменных венчурных предприятий**. Они формируются в крупных американских фирмах с целью развития стратегически важных аспектов научно-исследовательской деятельности и/или поддержки частных инновационных проектов отдельных групп специалистов, а иногда и отдельных сотрудников-новаторов.

Так, например, компания *General Electric* имеет 30 венчурных предприятий, действующих в различных стратегических зонах хозяйствования, американская корпорация *AT&T* создала 60 фирм-новаторов, функционирующих по данной системе.

Важным аспектом успешной реализации инновационной стратегии предприятия должна являться разработка особой системы стимулирования инновационной деятельности и формирования инновационной культуры.

Общепризнанно, что инновации могут осуществлять люди, которые обладают готовностью и способностью к этой работе. Для поощрения их инициативы предприятие должно сформировать систему стимулирования, содержащую средства мотивации всех сотрудников, участвующих в инновационном процессе.

В современных условиях в силу дефицита творческого элемента особое значение приобретает формирование организационных структур, ориентированных прежде всего на человека, а не на бизнес. Другими словами, необходим поворот к такой фирменной философии, которая ставит личность в центр организационной деятельности.

Инновационная культура предприятия должна обеспечивать восприимчивость персонала к новым идеям, их готовность и способность поддерживать и реализовывать нововведения. Она отражает ценностную ориентацию персонала, закреплённую в знаниях, умениях и навыках, а также в мотивах и нормах поведения.

Процесс формирования инновационной культуры связан прежде всего с развитием творческих способностей и реализацией креативного потенциала самого человека. Для ее становления и последующего развития необходим мощный организационно-управленческий и правовой импульс с тем, чтобы заработали механизмы саморегулирования. Для этого требуется институционализация инновационной культуры, т. е. превращение ее развития в организованный, упорядоченный процесс с определенной структурой отношений, правилами поведения и ответственностью участников.

Необходимо отметить, что инновационная культура как особая форма человеческой культуры предполагает тесную взаимосвязь с другими ее формами, прежде всего с правовой, управленческой, предпринимательской и организационной. Причем посредством становления и развития инновационной культуры можно добиться существенного влияния на всю культуру профессиональной деятельности и производственных отношений людей.

Процесс обоснования и разработки инновационной стратегии предприятия напрямую связан с управлением изменениями и его предпринимательским поведением. В этой связи в последние годы на большинстве фирм промышленно развитых стран Запада стала активно внедряться инновационная модель предпринимательства, предусматривающая поиск новых путей развития предприятия. Это дает основание утверждать концепцию управления ростом, или инновациями, включающую формирование направлений экономического прорыва, разработку механизмов управления риском и отношениями с потребителями, создание сети обмена технологиями и ноу-хау. В данной модели управления активную роль играют инновационный настрой управленческих работников всех уровней, нейтрализация сопротивления изменениям, стимулирование различного рода инициатив, эффективная организационная структура и т. п.

Стратегия развития предприятия в инновационной модели предпринимательства основана на постоянном поиске, стремлении к расширению рынка товаров. Такую стратегию принято называть агрессивной рыночной стратегией. Она предусматривает создание и постоянное поддержание выгодного технологического опережения.

Подобную конкурентоспособную модель предпринимательской деятельности характеризуют небольшие подразделения, укомплектованные высококвалифицированными специалистами: небольшое число уровней управления; структура, основанная на инновационных предпочтениях специалистов; технологические процессы, ориентированные на запросы

потребителей и т. д. Вместе с тем в этой модели упор должен делаться на подбор высококвалифицированного персонала, создание передовой научной базы производства и опережающее конкурентов использование результатов науки в обновлении технологии производства товаров. От этого зависят и выбор стратегии предпринимательства, и экономическая безопасность предприятия в целом. Данный подход крайне необходим и жизненно важен для российских предприятий.

Важным аспектом инновационной стратегии предприятия должно являться обоснование необходимости принятия новых технологических решений. В современных условиях на первый план выдвигаются три задачи.

Во-первых, резко усложнился процесс выбора производственной технологии в условиях ее динамичного развития.

Во-вторых, каждое предприятие все чаще становится перед дилеммой — закупать ли технологию на рынке или осуществлять собственные технологические разработки.

В-третьих, поскольку сами технологии становятся источником дохода, постольку предприятие должно решать вопрос, продвигать ли свои разработки на рынок или использовать их самим.

Триединство решений требует соответствующей адаптации сложившихся организационных структур предприятия, которые традиционно ориентированы на рассмотрение данных задач изолированно, вне связи друг с другом.

В этой связи необходимо отметить, что инновационная стратегия предприятия тесным образом связана с производственной стратегией, или стратегией производства предприятия, обеспечивающей выпуск продукции на основе использования новых технологических и технических решений.

6.4. Стратегия производства

Стратегия производства (производственная стратегия) предприятия связана с разработкой и реализацией основных направлений его деятельности в области выпуска продукции. При этом следует заметить, что производственный процесс — наиболее стабильный вид практической деятельности, а в случае возникновения нестабильности в производственной сфере потрясения на предприятии оказываются наиболее сильными.

Следует отметить, что стратегию производства предприятия в качестве самостоятельного вида функциональной стратегии упускают из

виду даже западные специалисты по стратегическому планированию и управлению. Вместе с тем именно производственная деятельность является основной функцией предприятия, здесь создается продукт, реализация которого приносит прибыль. В процессе разработки стратегии производства происходит процесс обмена информацией между руководителями функциональных подразделений, обеспечивающих реализацию базовой стратегии и координацию функциональных программ действий.

Основные элементы стратегии производства приведены на рис. 6.23.

1. Планирование производства и контроль.

Участие производственных подразделений в процессе обоснования и разработки стратегии предприятия является пассивным, поскольку планы производства относятся скорее к тактическим решениям, чем к стратегическим. Однако руководство производственных подразделений принимает участие в выработке следующих принципиальных решений:

- определение возможностей использования имеющегося оборудования и необходимости его реконструкции;
- определение тенденций взаимоотношений с персоналом в области повышения квалификации и заработной платы, а также решении социальных вопросов;
- проведение экспертизы деятельности других подразделений предприятия для обеспечения производственного процесса.

2. Повышение производительности труда.

Данное направление деятельности предприятия может предполагать:

- проведение анализа факторов производительности труда и выявление «узких мест»;
- повышение производительности труда путем улучшения системы и структуры управления предприятием;

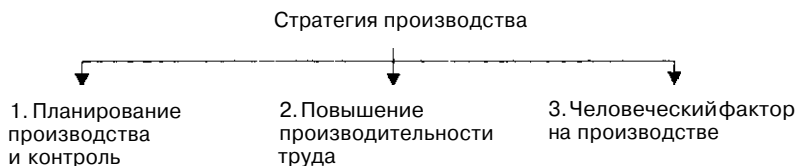


Рис. 6.23. Составляющие элементы стратегии производства

- разработку программы мероприятий по повышению производительности труда.

3. Человеческий фактор на производстве.

Необходимо отметить, что человеческий фактор оказывает решающее воздействие на уровень производительности труда. Этот фактор можно рассматривать в двух основных аспектах: во-первых, необходимо создание определенных условий для эффективной работы персонала в процессе производства; во-вторых, необходимо формирование условий для обеспечения воспроизводства рабочей силы.

Эффективное участие работников в производственном процессе определяется многими факторами, включая начисление заработной платы, производственный микроклимат, моральное стимулирование, систему профессионального роста и обучения кадров, оборудование рабочего места и охрану труда, делегирование ответственности и др.

Вместе с тем, как уже отмечалось выше, продукция, выпускаемая предприятием, может быть конкурентоспособной только в том случае, если предприятие успешно применяет на производстве новые технологические процессы и формы организации труда. При этом перед каждым предприятием в современных условиях стоят три основные проблемы:

- в достаточно короткие сроки овладеть новой технологией;
- эффективно использовать новые технологии для производства товаров и услуг в соответствии с рыночными запросами;
- постоянно оптимизировать применение новых технологических процессов в производстве.

Для того чтобы успешно решать проблемы, руководство предприятия должно осознать необходимость интегрированного подхода к технологическому менеджменту.

В зависимости от характера задач они решаются на трех уровнях управления.

На первом, **нормативном**, уровне определяются долгосрочные технологические цели развития предприятия и нормы их учета в процессе обоснования и разработки общей стратегии развития предприятия. Большое значение при этом имеет специфика фирменной культуры, в которой проявляются ценностные представления коллектива предприятия. Это выражается в отношении персонала к целям предприятия, внешней среде, новой технологии как одному из факторов оптимизации социальной и технической системы предприятия, его готовности к переменам.

На втором, **стратегическом**, уровне преобладает принцип эффективности. В среднесрочном плане производственная стратегия предприятия — это выбор технологии. Тем самым устанавливаются ограничения технологического потенциала, который необходим предприятию для выпуска продукции как в настоящее время, так и в будущем. Далее предприятие решает, разрабатывать технологию самостоятельно (или в сотрудничестве с определенными партнерами) или прибегнуть к услугам специальных организаций.

Кроме того, на этом уровне целесообразно определить, какую технологию использовать для собственных нужд, а что предоставить в распоряжение других предприятий.

Здесь же определяется вопрос о структурах, необходимых для реализации выбранной стратегии. Так, например, они могут касаться централизации или децентрализации процесса разработки новой технологии и внедрения в производственный процесс.

На третьем, **оперативном**, уровне предусматривается, чтобы выбранные стратегические наметки осуществлялись в соответствии с краткосрочными целями развития предприятия. В этом случае оперативное управление должно сосредотачиваться, например, на конкретных научно-исследовательских и конструкторских проектах с их кадровым и финансовым обеспечением.

Инновационная стратегия предприятия непосредственно связана с оптимизацией его технологического потенциала. Она должна предусматривать обоснованный выбор технологии, которая соответствует потребностям предприятия. Решения могут быть направлены на выполнение заранее определенной производственной функции или формирование технологического потенциала на будущее.

В рамках инвестиционной стратегии предприятия процесс выбора технологий для производственной деятельности может осуществляться в несколько этапов.

На первом этапе предприятие знакомится со всеми представляющими интерес технологическими процессами, включая собственные, и выбирает технологии, которые наилучшим образом отвечают его целям.

На втором этапе предприятию необходимо учесть и новые, еще только разработанные, технологические процессы и оценить их с точки зрения возможности внедрения в производство.

На третьем этапе целесообразно расширить диапазон принимаемых технологических решений с учетом долгосрочной перспективы. В этом случае можно говорить о формировании «технологическо-

го потенциала» предприятия, имея в виду решения о технологиях, функциональное предназначение которых еще неочевидно, но которые могут быть использованы для более продуктивного выполнения уже известных функций, либо вновь появляющиеся функции на перспективу.

Общепризнанно то, что новая технология дает предприятию конкурентные преимущества, поскольку позволяет дифференцировать производственную программу.

Кроме того, динамичность технологического развития предопределяет неотложность принятия решений. Выигрыш во времени имеет принципиально важное значение, так как он становится критическим фактором конкурентоспособности современного предприятия. Вместе с тем динамизм технологического развития резко увеличивает число альтернатив, которые необходимо достаточно быстро и правильно оценить.

Необходимо особо отметить, что существует достаточно тесная взаимосвязь между инновационной и производственной стратегиями предприятия. Характер этой взаимосвязи отражен на рис. 6.24.

Как следует из схемы, обоснованная разработка и успешная реализации производственной стратегии в решающей степени определяется умением применять в процессе производственной деятельности различного рода инновации (технологические, маркетинговые, воспроизводственные).

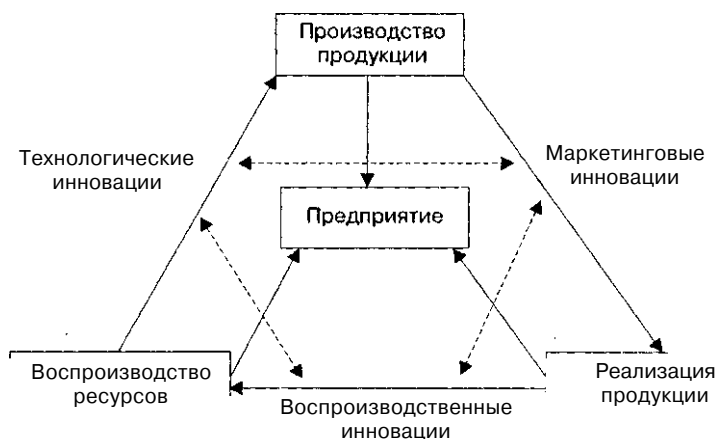


Рис. 6.24. Характер взаимосвязи между инновационной и производственной стратегиями предприятия

Основные компоненты производственной стратегии предприятия приведены на рис. 6.25.

1. Базовая стратегия производства.

Основное содержание данной стратегии заключается в установлении интегрированного баланса между используемым оборудованием, рабочей силой и выпускаемой продукцией.

В процессе формирования стратегии производства предприятию необходимо учитывать следующие факторы:

- технический уровень производственного процесса и возможность модернизации оборудования;
- квалификационный потенциал и уровень обеспеченности производственного процесса трудовыми ресурсами;
- возможности быстрой переналадки оборудования и другие необходимые действия, связанные с вероятными рекомендациями покупателей продукции.

В качестве основных стратегических альтернатив базовой стратегии производства можно назвать:

- полное удовлетворение спроса — предприятие производит столько продукции, сколько требуется ее на рынке. В этом случае запасы продукции являются минимальными, а затраты на ее производство могут быть высокими в силу постоянного изменения объема выпуска;
- производство продукции по среднему уровню спроса, когда предприятие накапливает запасы продукции при падении спроса и удовлетворяет возросшую потребность рынка за счет данных накоплений;
- производство продукции по нижнему уровню спроса (стратегия пессимиста), когда недостающие на рынке товары производят конкуренты или предприятия-партнеры.

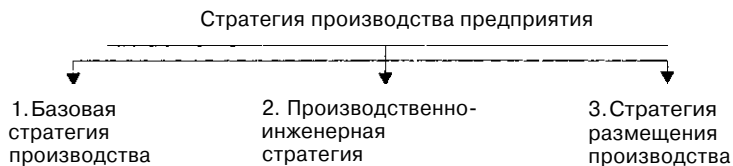


Рис. 6.25. Основные компоненты стратегии производства предприятия

2. Производственно-инженерная стратегия.

Данная стратегия разрабатывается для участия производственных подразделений в формировании решений по проектированию и модификации продукции. В идеале хорошо сконструированный продукт, с одной стороны, отвечает изменившимся потребностям рынка, включая требования по безопасности и качеству, а с другой стороны, удовлетворяет требованиям производства по низкой себестоимости и эффективности использования производственных ресурсов.

Вместе с тем на практике часто между функциональными подразделениями предприятия возникают конфликтные ситуации. Так, например, службы предприятия, которые занимаются научно-исследовательскими разработками, могут навязать производству весьма ненадежные и экономически неэффективные технологии, а, в свою очередь, производственные подразделения предприятия могут выступать против использования новых технологий, переналадок нового оборудования, стремясь обеспечить стабильное функционирование производства. В такой ситуации руководство предприятия должно предпринимать действия по обеспечению равновесия между подразделениями, добиваться компромисса, который поможет предприятию достичь глобальных целей своего развития.

Следовательно, производственно-инженерная стратегия может разрабатываться как «стыковая» стратегия, позволяющая выражать интересы производственных подразделений при формировании общесистемных решений, каковыми могут являться создание и модификация нового продукта.

3. Стратегия размещения производства.

Данный вид стратегии представляется важным для крупных предприятий, которые имеют развитую внутрифирменную специализацию и кооперацию.

Кроме того, стратегия может быть разработана для осуществления проектов нового строительства. В процессе разработки следует учитывать экономические, социополитические и географические факторы, среди которых можно отметить следующие:

- величину транспортных расходов;
- наличие квалифицированной рабочей силы;
- наличие источников сырья или рынков сбыта;
- политическую стабильность;
- наличие экономических льгот, предлагаемых региональными органами управления и др.

6.5. Социальная стратегия

Современное предприятие функционирует в обстановке постоянно возрастающих требований общественных групп. В этой связи актуальность приобретает проблема, каким образом предприятие должно реагировать на претензии и учитывать их в своей хозяйственной деятельности, ориентированной на получение прибыли.

Общественные претензии к предприятию можно обосновать двояким образом.

Во-первых, люди прямо или косвенно, в той или иной форме подвержены воздействию хозяйственного поведения предприятия. Однако при этом на первый план они обычно ставят его отрицательное влияние.

Во-вторых, встает вопрос, какие предприятия с общественной точки зрения вносят полезный вклад в жизнь общества и в хозяйственную деятельность. Вопрос возникает в связи с тем, что вышестоящая общественная система как целое и отдельные подсистемы (группы) не только испытывают влияние хозяйственной деятельности предприятий, но и предоставляют факторы производства, необходимые для осуществления.

Доверительное отношение общества и предприятия становится основным мотивом и оценочным критерием его поведения. При разумной, нацеленной на перспективу политике предприятия такое отношение может распространяться на следующие основные элементы:

- 1) разработки предприятия;
- 2) деловых партнеров (кредиторов, поставщиков, покупателей и т. п.);
- 3) общественные группы, которые прямо или косвенно связаны с предприятием;
- 4) будущие поколения людей.

В общем случае **социальная стратегия предприятия** связана с обоснованием и разработкой программы мероприятий для обеспечения нормального хода процесса воспроизводства рабочей силы на предприятии и сохранения благоприятного микроклимата в коллективе. Реализация таких программ мероприятий способствует повышению производительности труда работников предприятия и, следовательно, влияет непосредственно на протекание производственного процесса.

Выделение социальной стратегии в качестве самостоятельной функциональной стратегии — необходимость, вытекающая из реалий сегодняшнего дня.

В современных условиях в нашей стране ни федеральные, ни региональные органы власти пока не могут обеспечить населению страны

необходимый и достаточный набор товаров и услуг для его нормальной жизнедеятельности. В таких условиях отечественные предприятия вынуждены уделять большое внимание решению социальных задач, компенсируя тем самым недоработки в данной сфере со стороны государства.

В современных условиях необходимо переходить к новой концепции управления персоналом на уровне предприятия. Ее основное содержание заключается в рассмотрении человека в качестве главного объекта интересов управления. Задача руководства предприятием должна заключаться в проведении такой социальной политики, когда целью всей деятельности по управлению персоналом становится наилучшее удовлетворение растущих запросов и потребностей каждого члена организации.

При таком подходе к персоналу изменяется прежде всего система взглядов на каждого работника предприятия.

До настоящего времени при всех рассуждениях о важности кадров и создании наиболее благоприятных условий для раскрытия потенциала каждого сотрудника он рассматривается как объект управления со стороны предприятия. Новый подход предполагает познание закономерностей развития личности и на его основе разработку программы, направленной на удовлетворение потребностей каждого работника предприятия. Результатом такой деятельности должно стать возрастание прибыли.

Недопонимание такого подхода может привести к тому, что предприятие окажется неконкурентоспособным на рынке.

Новый подход к управлению персоналом решает два типа задач:

- изучение поведения человека на предприятии;
- разработка программы действий, направленной на наилучшее удовлетворение потребностей каждого отдельного работника (рис. 6.26).

Конечный результат такой деятельности должен заключаться в улучшении производственной деятельности каждого работника предприятия.

Именно в соответствии с этим подходом в последние годы объективные потребности инновационного развития в промышленно развитых странах вызвали к жизни новую концепцию отношения к кадрам и их подготовке, в основе которой лежит становление и развитие творческой личности как главного ресурса экономики. Расходы на подготовку кадров внутри предприятия начинают рассматривать не

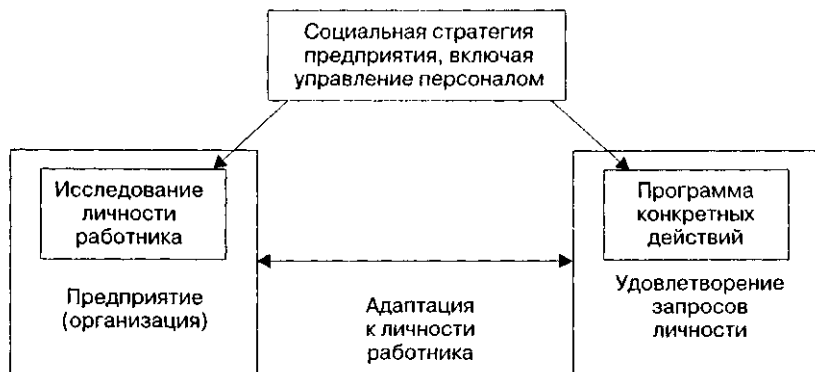


Рис. 6.26. Новый подход к управлению персоналом предприятия

как издержки на рабочую силу, а как долгосрочные инвестиции, необходимые для процветания предприятия.

Так, например, в фирмах Японии в последние годы получила широкое распространение система управления персоналом, в которой выделяются три основных аспекта:

- 1) **управленческий** — приобретение работником знаний и навыков, необходимых для успешного функционирования производства и процветания предприятия;
- 2) **личностный** — самоутверждение и самореализация каждого работника предприятия в результате профессионального роста и успехов на поприще профессиональной карьеры;
- 3) **социальный** — социализация личности и увеличение ее вклада в развитие общества.

В соответствии с этим основой организации производственного процесса и развития творческого потенциала персонала становится система **управления знаниями**. Данный термин означает превращение фирмы в самообучающуюся систему, лабораторию передового опыта, которая вовлекает в процесс принятия решений весь персонал.

Вместе с тем необходимо отметить, что внедрение рассмотренной выше системы управления персоналом требует значительных ассигнований и повышения эффективности их использования. Общеизвестно, что инвестирование в подготовку кадров носит долгосрочный характер и их отдача распространяется на все время, пока работник трудится на данной фирме.

Проблема сокращения текучести кадров, как показывает опыт промышленно развитых стран, может быть решена только в рамках новой модели трудовых отношений и мотивации труда. Так, например, американские фирмы в последнее время начинают заимствовать многое в этой области из японской системы: гарантия от увольнения для основного ядра работников; участие в прибылях; введение пенсий; система индивидуального планирования карьеры и т. п.

В современных условиях для отечественных предприятий значение приобретает активизация творческого потенциала работников, превращение их в заинтересованных в преобразованиях экономики людей, создание реальных условий для творческой реализации личности. Эта задача может быть решена в результате социального партнерства и совместных усилий предприятий и государства.

Руководство отечественных предприятий должно осознать настоятельную необходимость перехода к политике «управления человеческими ресурсами», формирования новой производственной культуры, ориентированной на человека и предусматривающей максимальную вовлеченность персонала в дела предприятия, поощрение инициативы и самодисциплины.

Однако стратегия предприятия по мобилизации творческих ресурсов может быть достаточно эффективной только тогда, когда она будет подкрепляться долгосрочной социальной политикой государства.

Следовательно, в настоящее время становится все более очевидным, что производительность труда, мотивация и творческий потенциал персонала превращаются в важнейшие конкурентные преимущества, которые в значительной мере определяют успех реализации базовой стратегии развития предприятия. При этом особое значение приобретает вопрос: каким образом функции стратегического управления кадрами смогут повысить адаптационные способности предприятия, обеспечить его инновационное развитие.

В качестве основных компонентов социальной стратегии отечественного предприятия можно назвать следующие.

1. Стратегия развития кадрового потенциала предприятия.

Каждое предприятие должно ясно представлять, каким образом и по каким направлениям оно будет развивать профессиональные и творческие способности персонала, которые являются важнейшим фактором, определяющим потенциал успеха. При любом варианте базовой стратегии развития предприятия необходимо учитывать, с помощью каких кадровых ресурсов можно ее реализовать. Разработка

базовой стратегии должна осуществляться с учетом настоящих и будущих возможностей персонала.

Стратегия развития кадрового потенциала предприятия связана с реализацией на практике различных аспектов управления персоналом предприятия.

Представляется, что эта стратегия должна рассматриваться как непрерывный процесс, включающий следующие элементы.

1. **Планирование кадровых потребностей предприятия**, в процессе которого необходимо учитывать как количественные (сколько необходимо персонала), так и качественные его характеристики.
2. **Стратегия формирования персонала предприятия**, которая должна предусматривать проведение интенсивных исследований на рынке труда для того, чтобы заранее оценить возможности своего кадрового обеспечения.

Причем, каждое предприятие должно внимательно следить за своим имиджем на рынке рабочей силы. Именно имидж превращается в решающий фактор привлекательности предприятия, определяющим его шансы привлечения новых кадров. Следует отметить, что эти шансы значительно выше у предприятий с достаточно хорошо налаженной системой стимулирования персонала.

3. **Стратегия развития персонала предприятия**, которая должна заключаться в достижении максимального соответствия возможностей работника требованиям, которые к нему предъявляются. Для этого персоналу предприятия должны быть созданы необходимые условия. Прежде всего это касается обеспечения условий для развития персонала на рабочих местах.

В этой связи особое значение приобретает формирование стратегии управления процессом подготовки и переподготовки кадров, создания необходимых условий для развития творческой активности работников и самореализации личности в процессе профессионального роста и создания карьеры.

Более того, процесс развития персонала должен быть тесно увязан с общеорганизационным развитием предприятия.

4. **Стратегия использования и сохранения персонала**, которая должна предусматривать конкретное закрепление сотрудников на предприятии и стимулирование с помощью соответствующего инструментария отдачи персонала и повышения производительности.

Причем, наряду с широко практикуемыми материальными стимулами на первый план выходит более взвешенная концепция поощре-

ния труда — организация рабочего времени, увеличение возможности личного развития, расширение участия в коммуникационном процессе и т. п. Подобное стимулирование будет содействовать развитию предпринимательского духа и инновационной активности персонала.

В этой связи особое значение приобретает разработка на предприятии специального мотивационного механизма, направленного на индивидуальные потребности и интересы работников, что в конечном счете определяет их поведение в процессе трудовой деятельности (рис. 6.27).

В качестве основных компонентов мотивационного механизма можно назвать:

- внутренние биосоциальные факторы мотивации поведения;
- внешние стимулы экономического поведения.

5. Мотивационный механизм. В общем случае мотивационный механизм на предприятии может включать реализацию следующих последовательных процедур:

- обоснование и выбор управленческим работником целей и задач мотивационной деятельности на предприятии;
- выбор конкретной модели мотивационного механизма на основе анализа и оценки внутренних факторов мотивации и внешних стимулов экономического поведения работников предприятия.

Необходимо отметить, что полнота удовлетворения потребностей членов трудового коллектива предприятия зависит от того, насколько

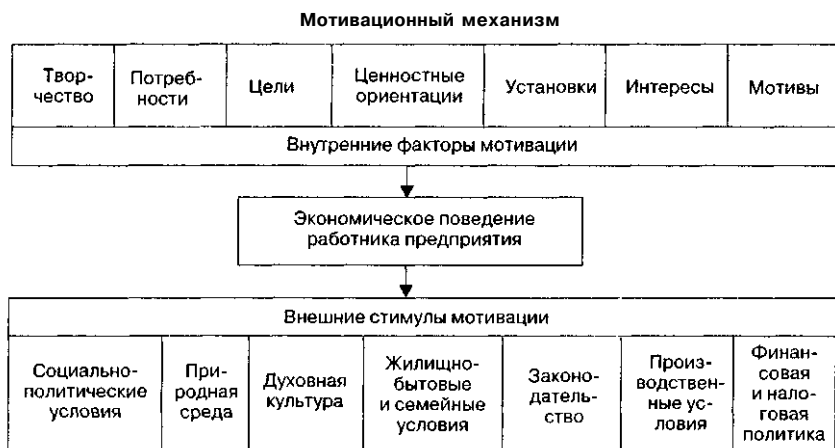


Рис. 6. 27. Принципиальная схема мотивационного механизма на предприятии

правильно осуществлена постановка целей и выбор способов активизации факторов мотивации поведения, степени осознания и принятия подчиненными мотивирующих воздействий со стороны руководителя.

6. **Стратегия сокращения персонала предприятия**, которая предполагает разработку тщательно дифференцированного инструментария сокращения штатов.

П. Базовая социальная стратегия предприятия.

Содержание данной стратегии заключается в обеспечении комплексного развития социальной сферы предприятия, которая может включать следующие основные составляющие.

1. Совершенствование социальной структуры производственного коллектива предприятия.

На основе анализа и оценки социально-квалификационной структуры работников предприятия, учитывая цели и планируемые результаты других функциональных стратегий, определяются основные направления деятельности в социальной сфере как в производственном коллективе в целом, так и в разрезе отдельных социальных групп (женщин, молодежь, рабочие, служащие и т. п.).

2. Улучшение условий и охраны труда, укрепление здоровья работающих.

Разработка данного раздела базовой социальной стратегии предприятия должна осуществляться с учетом специфики производства, которая определяет условия труда, характер профессионального травматизма и профессиональных заболеваний.

3. Улучшение жилищно-бытовых и социально-культурных условий работающих и их семей.

В данном разделе базовой социальной стратегии определяются основные цели и средства по формированию и совершенствованию социальной инфраструктуры предприятия.

III. Целевые социальные программы.

В рамках разработки и реализации социальной стратегии могут выделяться целевые программы для решения наиболее приоритетных задач социального развития предприятия. Так, например, могут разрабатываться такие целевые программы, как «Здоровье», «Жилье», «Мать и ребенок» и др.

IV. Социальная защищенность работников предприятия.

В этом разделе стратегии предприятия за счет средств из прибыли могут устанавливаться дополнительные компенсации работающим, пенсионерам, женщинам-матерям, уменьшаться стоимость товаров и услуг, реализуемых в рамках социальной инфраструктуры организации.

Финансовое обеспечение (составление бюджета) социальной стратегии предприятия может формироваться несколькими способами.

Во-первых, руководство предприятия само обосновывает и определяет сумму средств на социальное развитие, т. е. исходит из наличных средств.

Во-вторых, планирование бюджета социальной стратегии предприятия может основываться на определении процента от получаемой прибыли.

В-третьих, планирование бюджета социальной стратегии предприятия может исходить из конкретных целей и средств, необходимых для реализации конкретных социальных мероприятий.

Выбор определенного метода обоснования и составления бюджета социальной стратегии должен осуществляться индивидуально в зависимости от специфики конкретного предприятия и определяться его руководством.

6.6. Стратегия организационных изменений

Достижение системы целей, поставленных предприятием, представляется возможным только при наличии адекватной организационной структуры. Вследствие чего назначение стратегии — выработка оптимального баланса в системе **«стратегия — структура — процесс принятия решений»**.

В современных условиях усиление процесса глобальной конкуренции и, как следствие, необходимость скорейшего улучшения использования ключевых факторов успеха (издержки, качество продукции, сроки выполнения заказов) требуют от предприятий повышения организационной гибкости и адаптационной способности. Организационные изменения должны обеспечивать для предприятия решение главной задачи — выживание на рынке.

Любое предприятие развивается в процессе непрерывных изменений, так как в противном случае его способность к выживанию в условиях весьма динамичной внешней среды ставится под угрозу.

В общем случае организационные изменения могут идти следующими способами:

- путем осуществления целенаправленных изменений на основе систематически разрабатываемых программ специально запланированных мероприятий;
- путем оперативной перестройки в результате изменений, происходящих во внешней среде, путем модификации поведения.

Переход от одной качественной стадии развития предприятия к другой требует существенной перестройки его работы, включая создание новых структурных подразделений, подбора и расстановки кадров, перераспределения ответственности, что коренным образом меняет процедуры принятия решений по различным вопросам жизнедеятельности. С ростом (количественным и качественным) предприятия происходит процесс децентрализации решений, обостряется проблема координации, выработки согласованного курса действий.

Возникают особые формы коллективного управления — комитеты, которые выступают своеобразной организационной формой выработки согласованной политики действий, учитывающей интересы различных подразделений предприятия.

В рамках определенных качественных переходов развития предприятия в процессе выработки стратегии также происходят организационные изменения, которые должны наиболее эффективно способствовать достижению поставленных целей. Эти изменения можно условно разделить на два основных типа:

- существенные (радикальные) организационные изменения;
- настройка структуры, или частичные (локальные) изменения организационной структуры.

Существенные (радикальные) организационные изменения в рамках предприятия обычно касаются коренной ломки организационной структуры — переход от одной схемы управления к другой (например, от линейной к программно-целевой) или переход к принципиально новому типу построения предприятия. Эти изменения носят стратегический характер и должны обеспечивать предприятию достижение преимуществ по сравнению с его конкурентами.

Планирование существенных организационных изменений на предприятии охватывает аналитическую и прогностическую деятельность, разработку возможной системы мероприятий и выбор соответствующей стратегии организационных преобразований.

В процессе проведения такого рода организационных преобразований необходимо учитывать многочисленные организационные параметры, к числу которых относятся:

- 1) структура предприятия;
- 2) характер применяемых производственных и информационных технологий;
- 3) организационная культура;
- 4) кадровый потенциал.

Коренная перестройка организационной структуры предприятия связана со значительными кадровыми перемещениями, часто вызывает серьезное осложнение микроклимата в организации и существенно влияет в первое время на работоспособность. Кроме того, серьезные изменения в процедурах принятия решений требуют времени для работников с целью адаптации к нововведениям. Именно по этой причине существенные организационные изменения не могут происходить очень часто. Однако разработка стратегии требует постоянных изменений структуры, причем не всегда существенных. В этом случае применяются **структурные настройки (частичные организационные изменения)**. Они предусматривают внесение отдельных корректировок в сложившуюся организационную структуру, систему ценностей и процессы, протекающие в рамках предприятия.

Любому организационному изменению на предприятии должен предшествовать серьезный анализ существующей организационной структуры на соответствие разрабатываемой стратегии развития. Анализ включает в себя, с одной стороны, оценку внутренних и внешних условий деятельности предприятия на перспективу, а с другой — позиционную диагностику (проверку), в которой анализируется обстановка по всем вопросам жизнедеятельности и в каждом звене управления.

Диагностика выполняется с помощью:

- 1) органиграмм и так называемых маршрутных технологических карт [118];
- 2) специальных математических методов, основанных на теории графов и методов распознавания образов [153];
- 3) проведения специальной экспертизы руководителями подразделений с последующей обработкой на ЭВМ.

Результатом анализа служит ответ на два ключевых вопроса:

- Необходима ли существенная перестройка структуры управления или ее эволюционное развитие?
- Какие конкретные изменения организационной структуры необходимо предпринять для приведения ее в соответствие с выбранной стратегией развития предприятия?

Так, например, при возникновении на предприятии кризисной ситуации организационные изменения могут осуществляться посредством формирования «временных чрезвычайных комиссий», которые берут всю полноту ответственности на себя и разрабатывают ответные меры, исходя из текущего состояния событий, а не реализуют заранее выработанную стратегию.

Вместе с тем необходимо отметить, что осуществление организационных изменений на предприятии может по-разному оцениваться руководством предприятия (появление новых шансов для развития) и его сотрудниками (для них перемены сопряжены с опасностью потерять работу). Причем сопротивление организационным изменениям может характеризоваться различной силой и интенсивностью. Оно может проявляться в следующих формах:

- *пассивного(достаточноскрытого)неприятия* организационных изменений на предприятии (например, желания перейти на другую работу);
- *активного(открытого)выступления* против осуществляемых организационных изменений (например, в форме забастовки).

В общем случае процесс сопротивления организационным изменениям на предприятии может быть обусловлен действием двух основных групп факторов: факторов личностного характера и факторов организационного характера (рис. 6.28).

Следовательно, на стадии концептуальных проработок в плановом порядке нужно предусмотреть и учесть возможную реакцию персонала предприятия на ожидаемые организационные преобразования.

Факторы, обуславливающие сопротивление организационным изменениям

Факторы личностного характера	Факторы организационного характера
Страх перед неизвестным	Инертность сложившихся организационных структур
Потребность в предоставлении гарантий при угрозе увольнения	Трудность переориентации мышления персонала
Отрицание необходимости перемен и опасение явных потерь	Возможные изменения, затрагивающие сложившийся «баланс власти»
Угроза социальным отношениям, сложившимся на старом рабочем месте	Прошлый негативный опыт, связанный с проведением организационных преобразо-
Невовлеченность в проводимые преобразования затрагиваемых ими лиц	
Недостаток средств и времени из-за большого объема оперативной работы	

Рис. 6.28. Основные факторы, препятствующие проведению организационных преобразований на предприятии

В соответствии с этим разрабатывается система мероприятий, направленная на преодоление возможного сопротивления персонала предприятия проведению организационных изменений. Примерный перечень возможных подходов к разработке таких мероприятий приведен в табл. 6.2.

Как свидетельствует опыт промышленно развитых стран Запада, для реализации стратегии организационных изменений на предприятии необходимо разрабатывать программу организационно-культурных перемен. При этом обязательным условием является разработка соответствующего механизма ее реализации.

В общем случае стратегия организационных изменений на предприятии может содержать следующие основные элементы.

1. Прогнозирование возможных (предполагаемых) вариантов организационных изменений и вовлечение в данный процесс всех заинтересованных групп, включая высшее руководство, неформальных лидеров, экспертов, кредиторов и т. п.

Таблица 6.2

Примерный перечень мероприятий по преодолению сопротивления персонала запланированным организационным изменениям на предприятии

№ п/п	Мероприятия	Условия применения
1	Привлечение персонала к участию в организационных изменениях, осуществляемых в рамках предприятия	Недостаток информации о содержании программы мероприятий по организационным преобразованиям в рамках предприятия
2	Обучение и предоставление информации об организационных изменениях на предприятии	Недостаток информации, недостоверная или искаженная информация об организационных изменениях, осуществляемых на предприятии
3	Стимулирование и поддержка персонала	Сопротивление со стороны персонала, возникающее в связи со сложностью индивидуальной адаптации к отдельным организационным изменениям
4	Проведение переговоров и заключение соглашений	Сопротивление отдельных групп персонала, которые опасаются потерять свои привилегии в результате проведения организационных изменений
5	Кадровые перестановки и назначения	Недостаток времени для выбора других видов мероприятий или достаточно высокие затраты на их проведение

2. Обоснование и определение общей перспективы организационных изменений на предприятии, служащей ориентиром для постановки конкретных целей, разработки стратегии, выбора системы мероприятий и формирования мотивационного механизма.
3. Установление сфер индивидуальной ответственности за процесс организационных изменений, которая предполагает уточнение и закрепление за каждым членом трудового коллектива его роли и задач в этом процессе.
4. Доведение до персонала предприятия необходимой информации о предстоящих изменениях на предприятии, которое должно предусматривать, что каждый член трудового коллектива будет своевременно ознакомлен со своими новыми обязанностями и моделями поведения.
5. Проведение постоянных проверок ключевых параметров предприятия, предусматривающее обеспечение согласованности стратегии, распределения ресурсов, организационной структуры, оперативной деятельности и т. д.
6. Вовлечение в процесс организационных изменений всего персонала предприятия.
7. Гарантированное стимулирование позитивного участия в процессе организационных преобразований каждого члена трудового коллектива.

Важное значение при обосновании и разработке стратегии организационных изменений на предприятии должно отводиться оценке ее эффективности. Вместе с тем проведение оценки является достаточно сложной проблемой, которая носит дискуссионный характер. Это обуславливается рядом причин.

Во-первых, из-за обычной сложности общеорганизационной ситуации, связанной с осуществляемыми переменами.

Во-вторых, вследствие недостатка возможностей количественной оценки фактических и планируемых параметров, которые характеризуют качественное состояние предприятия (например, в области организационной культуры).

В-третьих, из-за недостаточного изучения характера причинно-следственных связей между развитием предприятия и проводимыми организационными изменениями.

Вместе с тем, несмотря на отсутствие разработанных методических подходов к оценке эффективности проводимых организационных изменений, вполне понятно, что предприятие, не разрабатывающее стра-

тегию организационных изменений, ставит под угрозу собственное выживание в рыночных условиях функционирования.

С другой стороны, само стремление предприятия к организационным изменениям не является гарантией выживания или получения преимуществ в конкурентной борьбе.

В современных условиях для большинства предприятий промышленно развитых стран стратегия организационных изменений связывается с переходом к сетевым организационным структурам, отражающим связи между элементами внешней и внутренней среды.

Осуществление так называемой «сетизации» приводит на практике к формированию двух типов организационных структур.

Первый — формирование сетевой структуры крупной компании, которая собирает вокруг себя фирмы меньшего размера, поручая им выполнение специальных задач. Эти фирмы, в свою очередь, могут иметь собственные подразделения, необходимые для производственной деятельности, требующей высокой специализации. В таком случае формируемая сеть является иерархизированной, и крупная компания занимает доминирующее положение в деловых связях, выступая головным заказчиком. Это позволяет получать преимущества не за счет участия в капитале, а через рыночный механизм. Крупная компания («предприятие—сеть») подбирает партнеров, отличается достаточной гибкостью, характеризуется значительным творческим потенциалом.

Вместе с тем мелкие фирмы достаточно быстро попадают в зависимость от крупной компании, что нежелательно.

Второй — формирование совокупности (сети) предприятий, близких по размеру, большинство которых юридически самостоятельны, но поддерживают устойчивость друг друга в производственном плане.

Такого рода содружество предприятий, которое обычно функционирует в пределах одного региона или в рамках одного вида производственной деятельности, повышает конкурентоспособность производимых товаров и услуг.

Вместе с тем важное значение имеет решение вопроса о месте сетизации в системе мер стратегического планирования и управления.

В общем случае формирование сетевой структуры крупной компании призвано обеспечить благоприятные условия для эффективного функционирования и развития, т. е. стимулировать совместный рост производства товаров и услуг.

Однако стратегия сетизации сравнима с методами сужения собственной производственной деятельности, когда предприятие перестает заниматься видами производственной деятельности и перепору-

чают их выполнение внешним исполнителем. Такая стратегия представляется приемлемой для отечественных диверсифицированных государственных предприятий или отдельных частных фирм, которые могут сконцентрироваться на приоритетных для них областях специализации, а другие виды деятельности передать внешним исполнителям, которые справляются гораздо успешнее, чем внутренние подразделения предприятия. Так, например, предприятие по пошиву одежды поручает подрядчикам функции раскроя тканей.

Сетевые организационные структуры можно формировать в рамках стратегии, предусматривающей поиск предприятием перспектив создания новых технологических процессов, используя партнерские отношения с другими предприятиями или образуя совместные филиалы.

Таким образом, функционирование предприятий в режиме сети вызывает новые конкурентные преимущества, а стратегическое управление сетями позволяет сократить издержки и повысить доходы, кроме того, обеспечить быстроту реакции предприятия на изменение экономической конъюнктуры.

В последние годы в большинстве промышленно развитых стран Запада в процессе обоснования и разработки стратегии организационных изменений учитываются такие методы, как реинжиниринг и реструктурирование. Вместе с тем, как свидетельствует опыт этих предприятий, эти методы не дают заметной отдачи, если они используются независимо друг от друга. Данное обстоятельство необходимо учитывать при разработке стратегии организационных изменений на отечественных предприятиях.

В этой связи представляется целесообразным взаимосвязанное решение трех основных задач (рис. 6.29):

- 1) переосмысление концепции развития предприятия с соответствующей корректировкой его стратегических приоритетов;
- 2) реинжиниринг механизма функционирования предприятия;
- 3) осуществление структурной перестройки, направленной на повышение конкурентоспособности и жизнеспособности предприятия.

Реинжиниринг — одно из последних, модных направлений в сфере управленческой деятельности на предприятии. Оно предполагает проведение радикальной перестройки как организационной структуры предприятия, так и совокупности видов деятельности, обеспечивающих производство товара (услуги) для определенного клиента или сегмента рынка. Предприятие должно проявлять новаторский подход, изобретательность для принятия на вооружение новых, революционных по содержанию методов работы на базе новых технологий.



Рис. 6.29. Принципиальное содержание стратегии организационных изменений на предприятии

В отдельных случаях реинжиниринг трактуется более расширительно и связывается с радикальным пересмотром рабочих процедур с целью резкого улучшения таких параметров деятельности, как издержки производства, качество производимой продукции, оперативность выполнения рабочих процедур, производительность труда и т. п.

Реинжиниринг рабочих процедур на предприятии требует соответствующей адаптации организационной структуры предприятия. Однако зарубежные специалисты не смогли дать определения организационной структуры, которая в полной мере отвечала бы специфике реинжиниринга.

В специальной литературе в этой связи появились новые термины «квазифирма», «симбиотическое предприятие» или «виртуальная организация». Многие зарубежные исследователи полагают, что организационной структурой, которая в наибольшей степени отвечает содержанию реинжиниринга, является сетевая организация.

В последние годы большое число зарубежных фирм пыталось использовать реинжиниринг на практике для улучшения параметров своей деятельности. Однако результаты оказались не очень благопри-

ятными. В значительной степени это объясняется механическим подходом к реинжинирингу, который не принимает в расчет человеческий фактор.

Современный реинжиниринг на практике является, скорее, инструментом из тактического арсенала управления, а масштабы необходимых изменений требуют стратегического подхода.

6.7. Экологическая стратегия

Возрастающая озабоченность относительно качества среды обитания заострила внимание предприятий к возможным экологическим последствиям деятельности. Предприятия должны выявлять эти последствия, снижать, а по возможности полностью устранять их негативный результат.

Для чего необходимо, с одной стороны, создать на предприятии соответствующую базу для обоснования и разработки экологической стратегии, а с другой — обеспечить заинтересованность персонала предприятия в успешной реализации данной стратегии.

Зарубежный опыт свидетельствует, что с конца 80-х годов значительно возрос интерес к исследованию экологических проблем. В этой связи резко увеличился объем исследований, посвященных вопросам интеграции экологии в экономику и организацию производства. Результатом этих исследований следует считать попытки предложить подходы к формированию концепции «экологически осознанного» управления предприятиями.

В качестве основных положений этой концепции можно назвать:

- 1) рассмотрение предприятия в качестве экологической подсистемы;
- 2) объяснение «размерности» экологических проблем;
- 3) разграничение экологических сфер деятельности предприятия;
- 4) «экологически осознанное» управление;
- 5) экологические системы руководства.

Представление о **предприятии как экологической подсистеме** связано с его рассмотрением, в первую очередь, не в качестве звена экономического кругооборота, а в виде составного элемента природного кругооборота. В этом случае в центре внимания оказываются не процессы создания стоимости, а вызванные ими экологические процессы нанесения ущерба.

В этой связи необходимо решить следующие основные вопросы:

- оценить производственный процесс в экологической перспективе;

- разработать концепцию экологического жизненного цикла продукта;
- сформировать экологические цели предприятия.

Рассмотрение предприятия как экологической подсистемы предполагает оценку производственного процесса в экологической перспективе (рис. 6. 30).

Как видно из схемы, приведенной на рис. 6.30, при интерпретации предприятия как экологической подсистемы в качестве главных факторов выступают: на входе в подсистему — природные ресурсы, на выходе, помимо продуктов, — выбросы, отходы и риски.

При традиционном рассмотрении производственно-экономического процесса на передний план выходит стоимостная цепочка, которая охватывает внутрипроизводственные фазы создания стоимости. Однако при таком подходе из поля зрения выпадают как стадии, которые предшествуют основному производству (получение сырья и изготовление полуфабрикатов), так и стадии, непосредственно следующие за ним (распределение и потребление).

Вполне понятно, что для решения экологических проблем такой подход является непригодным, поскольку токсичность многих продуктов проявляется в процессе их потребления. Вследствие этого в экологическом аспекте горизонт рассмотрения необходимо значительно расширить, принимая во внимание экологический жизненный цикл продукта, включающий в себя все связанные с ним стадии.

В качестве основных целей функционирования и развития предприятия как экологической подсистемы следует назвать:

- рациональное использование ресурсов (получение на входе в подсистему экологически проверенных ресурсов и их экономное расходование);
- ограничение объемов выбросов (предотвращение или уменьшение утечки вредных веществ в окружающую природную среду на выходе из подсистемы);

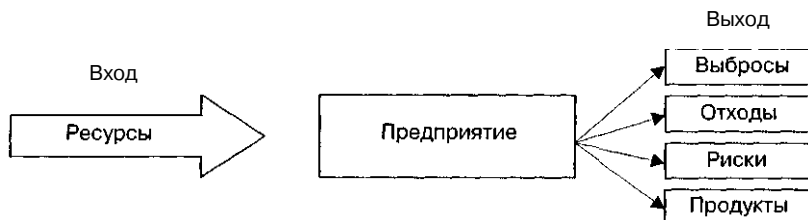


Рис. 6. 30. Производственный процесс в экологической перспективе

- сокращение отходов (снижение их количества, переработка и повторное использование);
- сокращение величины риска (уменьшение потенциальных опасностей на выходе из подсистемы или снижение размера их последствий);
- производство безвредных продуктов, которые на протяжении всего жизненного цикла не представляют вреда с точки зрения выбросов и отходов, обладают низкой долей риска.

«**Размерность**» **экологических проблем** определяется тем обстоятельством, что каждое предприятие вынуждено вносить соответствующие изменения в производственную деятельность под воздействием общественных требований, законодательных предписаний и рыночных изменений, связанных с необходимостью учета экологических факторов. В результате этого должна быть сформирована концепция «экологически осознанного управления», которая должна учитывать экологический, социальный, политический и рыночный аспекты.

Экологический аспект предполагает минимизацию использования природных ресурсов и нагрузки на окружающую природную среду. Критерием успеха в данном случае может выступать экологическая эффективность деятельности предприятия.

Социальный аспект концепции «экологически осознанного управления» предусматривает обеспечение легитимности деятельности предприятия со стороны различных общественных групп, включая организации, которые занимаются охраной окружающей среды.

Политический аспект рассматриваемой концепции предполагает выполнение предприятием законодательных актов в сфере окружающей природной среды и природопользования.

Рыночный аспект концепции «экологически осознанного управления» связан с постоянным возрастанием расходов на санацию и ликвидацию последствий выбросов, с изменениями требований к товарам с учетом их безопасности для окружающей природной среды. Другими словами, он означает экономическое приспособление к экологическим требованиям и нормам, формирование экологических инновационных потенциалов.

Важным вопросом, связанным с обоснованием и разработкой экологической стратегии предприятия, является четкое **распределение экологических сфер его деятельности**.

В общем случае можно условно выделить следующие экологические сферы деятельности:

- производство;

- товар;
- работники предприятия;
- сфера коммуникации.

Производство как экологическая сфера деятельности на предприятии должно предусматривать учет и сокращение экологической нагрузки со стороны собственного производства, уменьшение экологических рисков, обеспечение экономии затрат. Основные подходы к решению названных выше проблем связаны с характером применения материалов, потребления энергии, оборудования, выбором технологических процессов и т. п.

Экологическая сфера деятельности **товар** включает весь экологический жизненный цикл производимого на предприятии продукта (рис. 6.31).

В этом случае цели принимаемых мер могут заключаться в учете и последующем снижении нагрузки на окружающую природную среду на протяжении всего жизненного цикла продукта, предотвращения рисков, обеспечении экологической ответственности по отношению к клиентам и обществу в целом.

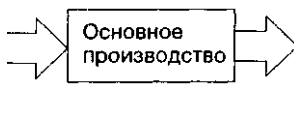
Экологическая сфера деятельности, связанная с **работниками предприятия**, предполагает выработку ответственности сотрудников, осуществляющих экологическую деятельность, а также их подготовку и мотивацию.

Коммуникационная экологическая **сфера** деятельности предприятия предусматривает осуществление внутренних и внешних связей в интересах решения природоохранных проблем.

Вследствие большого практического значения выполнения природоохранных требований на уровне предприятия перед его руковод-

Стадии, которые
предшествуют
основному
производству:

- получение сырья и энергии
- производство основных материалов
- производство полуфабрикатов



Стадии, которые
следуют за основным
производством:

- распределение
- потребление

Рис. 6.31. Экологический жизненный цикл продукта

ством встает задача разработки экологической стратегии, способствующей формированию «стратегических экологических потенциалов», обеспечивающих экологическую эффективность предприятия и в будущем. Причем речь должна идти как о снижении экологических потенциалов риска, так и о создании экологического потенциала успеха.

В свою очередь, для успешной реализации экологической стратегии предприятию необходимо разработать специальный инструментарий, включающий в себя нормативные, стратегические и оперативные элементы.

Нормативный уровень должен предусматривать разработку правил экологического поведения предприятия, которые определяют общие обязанности предприятий по соблюдению экологических требований.

Стратегический уровень предполагает интеграцию новых экологических целей в уже применяемые на практике системы стратегического планирования, управления и контроллинга.

На *оперативном уровне* может использоваться целый ряд инструментов, важнейшими из которых могут являться расчет потоков материалов и энергетических потоков, бухгалтерский учет отходов, а также экологические индикаторы, с помощью которых определяется и контролируется экологическая эффективность деятельности предприятия.

В этом плане весьма интересным и полезным для отечественных предприятий представляется опыт создания такого инструментария, накопленный в рамках ЕС.

В странах ЕС создана и начала функционировать новая экологическая система EMAS (Environmental Management and Audit Sistem). Принципиальное отличие данной системы заключается в том, что в сфере экологического регулирования основной упор делается на внутрифирменные методы защиты окружающей среды.

Содержание этой системы заключается в создании таких стимулов для предприятий, которые побуждали бы их к добровольному принятию официальных директив в области экологического менеджмента. Эта система является не принудительным, а чисто рыночным инструментом.

Основные аспекты системы EMAS приведены на рис. 6.32.

Современная экологическая установка ЕС отражает переход от детального регулирования к политике определения рыночных условий для эффективного экологического менеджмента.

Внедрение системы экологического менеджмента, который предусматривает оценку и регистрацию воздействия производственных процессов на состояние окружающей среды, требует проведения сертификации (присуждения экологического знака) месторасположе-

EMAS

ОСНОВНЫЕ АСПЕКТЫ

- Разработка предприятием собственной экологической политики.
- Анализ состояния окружающей среды в районе расположения предприятия.
- Разработка экологической программы.
- Проведение систематической проверки и оценки результативности экологического менеджмента.
- Публикация экологического отчета для ознакомления общественности.
- Проведение независимого экологического контроля

Рис. 6.32. Основные элементы системы EMAS

ния производства, а в дальнейшем присвоения экологического знака продукции.

Основу экологического менеджмента может составлять использование следующих основных инструментов (рис. 6.33):

- разработка экологических балансов;
- экологический учет;
- экологический контроль;
- экологический аудит.

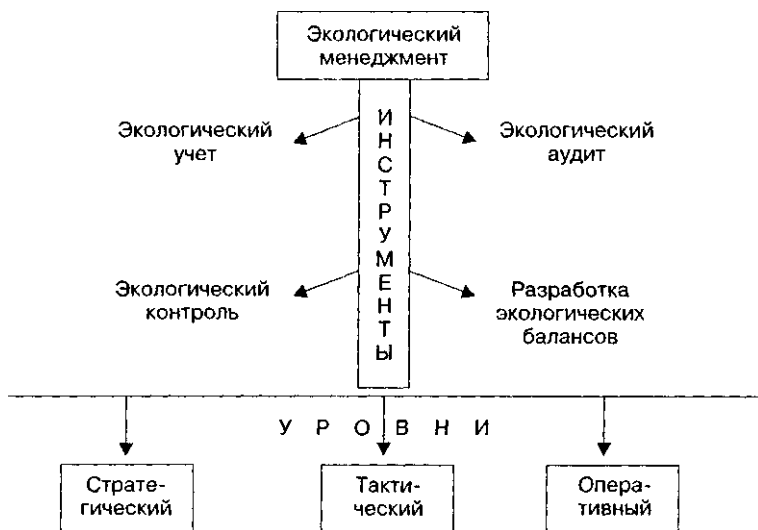


Рис. 6.33. Основные инструменты системы экологического управления на предприятии

Разработка экологических балансов нацелена на объективную оценку продукта и процесса его производства с учетом экологических факторов.

Процесс разработки экологических балансов на предприятии (рис. 6.34) требует решения двух основных проблем:

- разработки моделей проведения классификации и взвешивания факторов воздействия на состояние окружающей среды;
- подготовки необходимой информации о средней нагрузке на окружающую среду в результате использования отдельных материалов и процессов.

В настоящее время система EMAS не требует разработки предприятиями экологических балансов. Однако в дальнейшем, в связи с усилением внимания к экологической проблематике представляется целесообразным разрабатывать экологический баланс (экобаланс) всего предприятия и района его расположения, а не только для отдельных видов продукции.

В настоящее время экобалансы разрабатываются на основе полного или частичного анализа жизненного цикла продукции, что требует значительных издержек. Для их уменьшения и упрощения процедур разработки экобалансов могут применяться средние (базисные) данные, а не специально рассчитанные по конкретным видам продукции предприятия. Однако в этом случае экологический баланс будет не достаточно точным.

1.	Учет материалопотоков (запасов) на предприятии
2.	Классификация способов воздействия производства на окружающую среду
3.	Оценка степени влияния отдельных факторов деятельности предприятия на состояние окружающей среды
4.	Оценка общего воздействия предприятия на состояние окружающей среды и возможностей улучшения ее качества

Рис. 6.34. Принципиальная схема процедуры разработки экологических балансов

В перспективе экобалансы могут разрабатываться только для отдельных, исключительных случаев.

Экологический учет представляет собой систему регистрации и оценки экологических факторов в деятельности предприятия. Он может основываться на использовании специальной номенклатуры бухгалтерских счетов.

Результатом экологического учета можно считать периодические итоговые отчеты по экологической проблематике. Для составления необходимо создать на предприятии систему экологического мониторинга, предполагающую сбор и оценку специфических показателей нагрузки на окружающую среду.

Экологический контроль можно рассматривать в качестве наиболее простого и доступного элемента экологического менеджмента.

Разработка концепции экологического контроля была начата одновременно в Германии и Швейцарии с середины 80-х годов.

В настоящее время в системе экологического контроля можно выделить три основных направления (рис. 6.35).

Эффективность экологического контроля в значительной мере зависит от системы используемых показателей и их информационного

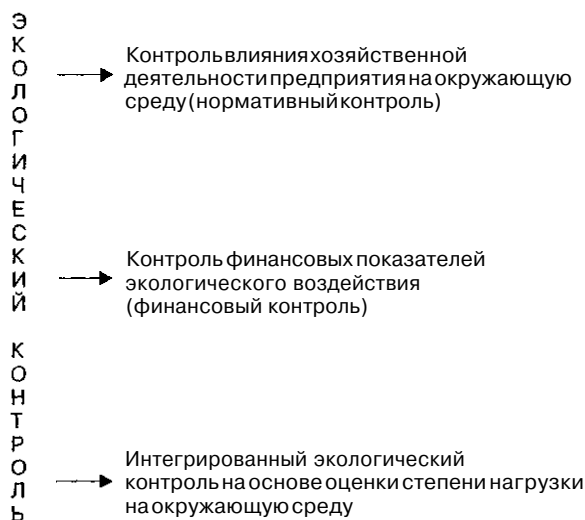


Рис. 6.35. Основные направления экологического контроля на предприятии

обеспечения. Он может предусматривать ориентацию предприятия на определенного «экологического лидера».

Экологический аудит представляет собой инструмент, который включает в себя организационно-экономические факторы защиты окружающей природной среды. Он нацелен на проверку предприятием экологических стандартов (нормативов).

Идея экологического аудита зародилась в США, где подобного рода мероприятия предусмотрены в системе государственного регулирования. Однако в профессиональных целях и для подготовки к внешней экологической проверке большинство американских фирм проводит внутрифирменный экологический аудит (ревизию). Причем внешний и внутренний экологические аудиты осуществляются специально подготовленными юристами-экологами.

В системе EMAS содержание экологического аудита существенно отличается от американского варианта. Основываясь на рыночных принципах, он значительно расширяет компетенцию внутреннего и внешнего (независимого) аудиторов от гарантий соблюдения экологических законов до проверки структурных, процедурных и организационных инструментов, используемых для анализа и оценки загрязненности окружающей среды. При таком подходе экологический аудит должен установить степень достижения предприятием целей, поставленных в сфере экологии.

Представляется, что в общем случае *экологический аудит* должен представлять независимое исследование всех аспектов хозяйственной деятельности предприятия для установления степени прямого или косвенного воздействия на состояние окружающей природной среды. Главная его цель должна заключаться в приведении природоохранной деятельности в соответствие с требованиями законодательства и нормативных актов, оптимизации использования природных ресурсов, уменьшении количества отходов и вредных выбросов.

Необходимо отметить, что поскольку речь идет об исследовании всех аспектов хозяйственной деятельности предприятия с точки зрения учета экологических факторов, постольку экологический аудит должен охватывать производственную и финансовую деятельность (рис. 6.36).

Один из важных факторов, который способствует развитию экологического аудита в современном мире, представляет определение процедуры реализации его программы. В процессе проведения экологического аудита важное значение для предприятия приобретает выявление узких мест во всех сферах его деятельности, оказывающих в той или

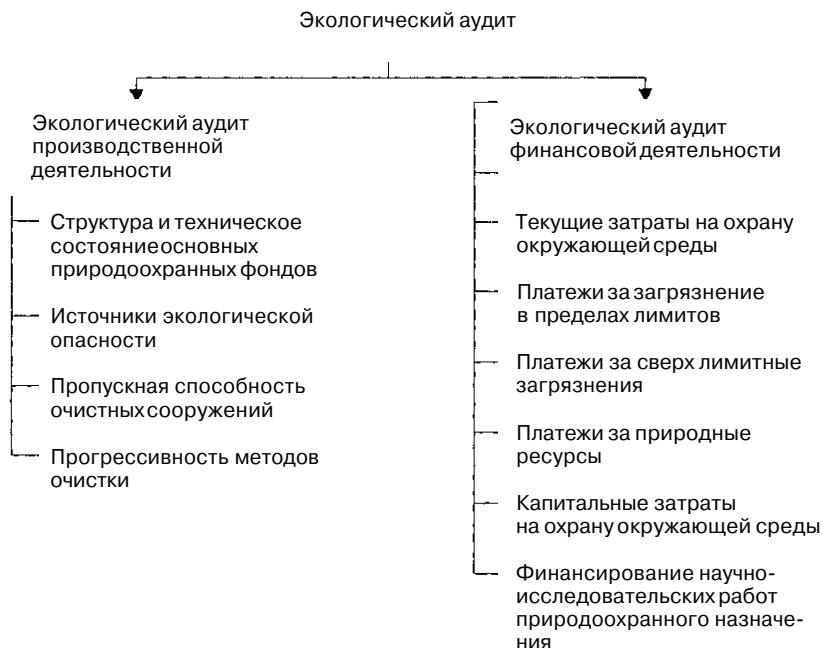


Рис. 6.36. Содержание экологического аудита предприятия

иной степени негативное воздействие на состояние окружающей природной среды, и содействие в его сокращении.

Основные выводы

1. Функциональные стратегии развития предприятия (организации) конкретизируют выбранную траекторию развития предприятия (организации) в соответствии с основными направлениями его деятельности, обеспечивая достижение основной цели развития предприятия. Они разрабатываются соответствующими структурными подразделениями предприятия (организации).

В рамках предприятия (организации) целесообразно разрабатывать следующие виды функциональных стратегий:

- стратегию маркетинга;
- финансовую стратегию;
- инновационную стратегию;
- стратегию производства;

- социальную стратегию;
- стратегию организационных изменений;
- экологическую стратегию.

2. Маркетинговая стратегия развития предприятия (стратегия маркетинга) предполагает разработку совокупности направлений его деятельности на рынке и принятие соответствующих принципиальных решений, ориентирующих отдельные мероприятия маркетинга на возможно более полную реализацию базовой стратегии предприятия. Она призвана формировать необходимые условия для достижения предприятием желаемой конкурентной позиции за определенный промежуток времени.

Основными элементами маркетинговой стратегии развития предприятия (организации) являются:

- стратегия товара;
- стратегия товародвижения;
- стратегия товаропродвижения;
- стратегия цен.

Маркетинговая стратегия развития предприятия (организации) должна ориентировать на завоевание и сохранение его конкурентных преимуществ, связанных с определением стратегических факторов успеха.

3. Финансовая стратегия предприятия (организации) должна предусматривать способ формирования и определять характер использования финансовых ресурсов для реализации базовой стратегии предприятия.

В качестве основных компонентов финансовой стратегии предприятия следует рассматривать:

- структуру предпринимательства;
- структуру накопления и потребления;
- структуру задолженности;
- структуру финансирования функциональных стратегий и крупных программ.

Успешная реализация финансовой стратегии предприятия в значительной степени будет определяться становлением и развитием системы финансового планирования, которая должна включать кратко-, средне- и долгосрочное планирование.

4. Инновационная стратегия предприятия (организации) должна отражать содержание и основные направления процесса инновационного развития предприятия.

Обычно принято выделять защитную и наступательную инновационные стратегии предприятия. Первая направлена на сохранение позиций предприятия на рынке и связана с поддержанием жизненного цикла выпускаемой продукции, а вторая предусматривает разработку новых технологических решений для реализации стратегии роста в форме проникновения на рынок или диверсификации.

5. Стратегия производства предприятия предусматривает разработку и реализацию основных направлений его деятельности в области выпуска продукции.

Основными компонентами стратегии производства предприятия могут являться:

- базовая стратегия производства;
- производственно-инженерная стратегия;
- стратегия размещения производства.

6. Социальная стратегия предприятия предполагает обоснование и разработку программы мероприятий для обеспечения нормального хода процесса воспроизводства рабочей силы на предприятии и сохранения благоприятного микроклимата в коллективе.

В качестве основных компонентов социальной стратегии предприятия следует рассматривать:

- стратегию развития кадрового потенциала предприятия;
- базовую социальную стратегию предприятия;
- социальную защищенность работников предприятия.

7. Стратегия организационных изменений на предприятии должна быть направлена на повышение организационной гибкости и адаптационной способности предприятия. Организационные преобразования должны обеспечивать для предприятия решение основной задачи — выживание на рынке. Разработка стратегии организационных изменений на предприятии требует взаимосвязанного решения трех основных задач:

- переосмысления концепции развития предприятия и корректировки его стратегических приоритетов;
- реинжиниринга механизма функционирования предприятия;
- осуществления структурной перестройки, направленной на повышение конкурентоспособности и жизнеспособности предприятия.

8. Экологическая стратегия предприятия предусматривает разработку систем мероприятий по решению природоохранных проблем, направленных на:

- рациональное использование всех видов ресурсов;
- ограничение объемов выбросов;
- сокращение количества отходов;
- сокращение экологических потенциалов риска;
- производство безвредных продуктов.

Ключевые понятия

- Стратегия маркетинга предприятия (маркетинговая стратегия)
- Стратегия товара (товарная стратегия)
- Стратегия товародвижения
- Стратегия товаропродвижения (распределение) товара
- Стратегия цен
- Базовые элементы товарной стратегии
- Стратегия дизайна
- Стратегические альтернативы стратегии дизайна
- Стратегии перекрытия товара
- Стратегические альтернативы стратегии перекрытия товара
- Стратегия ликвидации товара
- Стратегические альтернативы стратегии ликвидации товара
- Основные (базовые) методы ценообразования на предприятии
- Специфические методы ценообразования на предприятии
- Элементы стратегии продвижения товара
- Элементы стратегии товаропродвижения (распределение) товара
- Инновация продукции (услуг)
- Инновация технологических процессов (технологическая инновация)
- Организационная инновация
- Социальная инновация
- Программы инновационной деятельности
- Система контроля инновационной деятельности на предприятии
- Защитная инновационная стратегия предприятия
- Наступательная инновационная стратегия предприятия
- Технологический менеджмент
- Стратегический технологический менеджмент
- Оперативный технологический менеджмент
- Комплексный технологический менеджмент

- Последовательная форма организации инновационной деятельности
- Параллельная форма организации инновационной деятельности
- Экологический учет
- Экологический контроль
- Экологический аудит
- Разработка экологических балансов
- Инновационный менеджмент
- Менеджмент данных
- Менеджмент информации
- Маркетинговая инновационная система предприятия
- Подсистема внутренней информации
- Подсистема маркетинговой разведки
- Аналитическая маркетинговая подсистема
- Финансовые возможности предприятия
- Финансовая стратегия предприятия
- Основные компоненты финансовой стратегии предприятия
- Структура предпринимательства
- Структура накопления и потребления
- Стратегия задолжности
- Стратегия финансирования функциональных стратегий и программ
- Долгосрочное финансовое планирование
- Среднесрочное финансовое планирование
- Краткосрочное финансовое планирование
- Инновационная стратегия предприятия
- Процесс инновационного развития предприятия
- Интегральная форма организации инновационной деятельности
- Стратегия производства (производственная стратегия) предприятия
- Основные элементы стратегии предприятия
- Базовая стратегия производства
- Производственно-инженерная стратегия
- Стратегия размещения производства
- Социальная стратегия предприятия
- Основные компоненты социальной стратегии предприятия

- Стратегия организационных изменений предприятия
- Реинжиниринг
- Экологическая стратегия предприятия
- Конкуренция «экологически осознанного управления»
- Экологический жизненный цикл продукта
- Система EMAS
- Экологический менеджмент

Вопросы для самоконтроля

1. Какие основные виды функциональных стратегий целесообразно разрабатывать для предприятия?
2. Раскройте содержание и назначение стратегии маркетинга, или маркетинговой стратегии развития предприятия.
3. Какие основные проблемы должны решаться в процессе формирования маркетинговой стратегии предприятия?
4. Назовите основные подходы, которые могут использоваться при разработке стратегии маркетинга на предприятии.
5. Назовите и дайте характеристику основных элементов маркетинговой стратегии развития предприятия.
6. Раскройте содержание базовых элементов товарной стратегии предприятия.
7. В чем заключается основное содержание стратегии дизайна товара?
8. Какие стратегические альтернативы стратегического дизайна вы можете назвать? В чем их основное содержание?
9. Назовите основные стратегические альтернативы стратегии «перекрытия» товара и раскройте их основное содержание.
10. Раскройте содержание и основные условия применения стратегии ликвидации товара. Назовите основные стратегические альтернативы стратегии ликвидации товара.
11. В чем заключается основное содержание стратегии цен на предприятии?
12. Раскройте содержание основных (базовых) и специфических методов ценообразования на предприятии.
13. В чем заключается содержание и условия применения стратегии товаропродвижения товара?
14. Раскройте содержание и познание финансовой стратегии предприятия. Какова ее роль в процессе стратегического планирования на предприятии?

15. Что вы вкладываете в понятие «финансовые возможности предприятия»?
16. Раскройте основные проблемы формирования финансовой стратегии предприятия.
17. Назовите и раскройте содержание основных компонентов финансовой стратегии предприятия.
18. Какими принципами следует руководствоваться при разработке финансовой стратегии предприятия?
19. Что вы вкладываете в понятие «инновационное развитие предприятия»? Каковы основные элементы данного процесса?
20. Раскройте содержание и назначение финансовой стратегии предприятия.
21. Назовите и дайте характеристику основных видов инноваций.
22. Какова последовательность процесса обоснования и разработки инновационной стратегии предприятия?
23. В чем заключается содержание защитной и наступательной инновационной стратегии предприятия?
24. Раскройте содержание понятия «технологический менеджмент».
25. В чем сущность комплексного подхода к технологическому менеджменту?
26. Назовите и раскройте содержание основных уровней интегрального технологического менеджмента на предприятии.
27. Какие основные формы организации инновационной деятельности используются американскими компаниями в современных условиях?
28. В чем заключается содержание процесса формирования инновационной культуры на предприятии?
29. Раскройте содержание стратегии производства, или производственной стратегии предприятия.
30. Назовите и дайте характеристики основных элементов производственной стратегии предприятия.
31. В чем заключается взаимосвязь между инновационной и производственной стратегией предприятия?
32. Раскройте содержание производственной стратегии предприятия.
33. В чем заключается сущность современного подхода к управлению персоналом предприятия?
34. Какие факторы определяют экономическое поведение работника предприятия?

35. В чем основное назначение стратегии организационных изменений на предприятии?
36. Какие основные элементы может включать стратегия организационных изменений на предприятии?
37. Какое содержание вы вкладываете в понятие «реинжиниринг рабочих процессов (процедур) на предприятии»?
38. В чем заключается рассмотрение предприятия как экологической подсистемы?
39. В чем заключаются основные цели функционирования и развития предприятия как экологической подсистемы?
40. В чем сущность концепции «экологически осознанного управления»?
41. Что вы вкладываете в понятие «экологический жизненный цикл продуктов»?
42. В чем назначение экологической системы EMAS? Каковы ее основные аспекты?
43. В чем содержание экологического менеджмента на предприятии?
44. Каковы основные инструменты системы экологического управления на предприятии?

Глава 7

ПРОДУКТОВЫЕ СТРАТЕГИИ

Цель главы: раскрыть содержание, назначение и методические подходы к формированию продуктовой стратегии предприятия; дать характеристику процесса разработки бизнес-проекта как организационного оформления продуктовой стратегии.

7.1. Инвестиционное проектирование как основа продуктовой стратегии

В соответствии с контуром стратегического планирования **продуктовая стратегия** — это долгосрочные решения по ассортименту и объемам производства и реализации видов продуктов (услуг), выпускаемых предприятием, включая конкретные решения по каждому отдельному продукту, например поддержание сбыта, модификация или снятие с производства, начало разработки нового продукта и т. д.

Отражением продуктовой стратегии является жизненный цикл товара, поскольку именно он определяет основные закономерности появления товара на рынке и снятия с производства.

Жизненный цикл продукта состоит из пяти этапов: разработка товара, выведение товара, рост, зрелость, упадок (рис. 7.1).

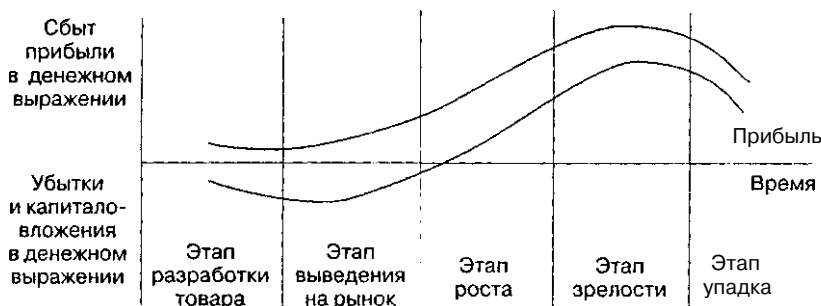


Рис. 7. 1 .Характер сбыта и прибылей на протяжении жизненного цикла товара от его создания до упадка

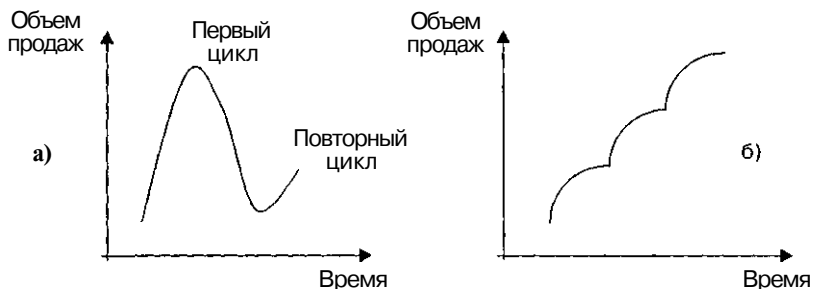


Рис. 7.2. Кривая жизненного цикла: а) с повторным циклом; б) гребешковая

Жизненный цикл может применяться в отношении вида продукта (например, автомобиль), типа продукции (микроавтобус) или торговой марки (микроавтобус фирмы *Ford*). Практика показала, что наиболее четко традиционному циклу соответствует тип продукции. Для отдельного предприятия жизненный цикл продукта может отличаться от отраслевого в зависимости от конкретных целей, ресурсов, планов маркетинга, конкурентной сферы и ряда других факторов. Рассмотрим более детально основные этапы разработки продуктовой стратегии, связанные со стадиями жизненного цикла продукта.

На **этапе разработки** товара производятся исследования в области НИОКР, технологическое и коммерческое обновление товара. Реализация продукта на этой стадии происходит в виде продажи пробных партий товара для изучения его конкурентоспособности и оценки возможного спроса.

Этап вывода на рынок характеризуется постепенным возрастанием объема продаж, большими затратами, которые связаны с маркетингом (реклама, образование новых или преобразование старых каналов сбыта и т. д.) и доработкой товара в соответствии с замечаниями первых покупателей.

Этап роста начинается с того момента, когда продукция, выведенная на рынок, начинает давать прибыль. Когда товар признан потребителями, начинается быстрый рост объема продаж и, соответственно, рост прибыли. Предприятие, пытаясь расширить емкость рынка, может пойти на некоторое снижение цены единицы изделия. Темп роста во многом зависит от того, насколько предприятие опередило конкурентов в нахождении новой ниши на рынке или предугадало изменение спроса покупателей.

Этап зрелости характеризуется прежде всего стабилизацией спроса и прибылей, получаемых предприятием от реализации данного то-

вара. В этом случае возрастает отраслевая конкуренция, что может привести к сокращению доходности на единицу изделия.

Необходимо отметить, что вполне естественно стремление руководства предприятия как можно больше расширить временные рамки нахождения продукта-товара на стадии роста и зрелости. Здесь возможны различные действия, среди которых, исходя из практики функционирования западных компаний, наиболее эффективными путями являются: разработка новых областей применения товара, разработка новых параметров и модификаций продукта, увеличение рыночной сегментации, выявление новых групп потребителей для существующей продукции, расширение сферы применения товара существующими пользователями, изменение маркетинговой стратегии и ряд других.

Наконец, на **этапе упадка** происходит снижение спроса и, соответственно, объема продаж. При этом падение может происходить быстро или медленно в зависимости от конкретного товара. При прекращении производства и ухода с рынка товара предприятие должно помнить о запасных частях, а также о соблюдении гарантийных обязательств. Уход с рынка, таким образом, — это не единовременный акт, а определенный процесс, который не должен повлиять на имидж предприятия, выработанный у потребителя.

Типичная кривая жизненного цикла продукта, изображенная на рис. 7.1, может иметь различные модификации. Одним из часто встречающихся вариантов является кривая с «повторным циклом» (рис. 7.2, *а*). Вторичный всплеск объема продаж (повторный цикл) обычно вызывается успешно проведенными мероприятиями по стимулированию сбыта, перечисленными выше. «Гребешковая кривая» как модификация типичной кривой жизненного цикла продукта (рис. 7.2, *б*) характерна для случаев, когда предприятие путем модификации товара постоянно расширяет рынок сбыта или, чутко улавливая изменение потребностей, в нужный момент времени вводит на рынок новый продукт, используя при этом накопленную солидную репутацию. Особо отметим, что для устойчивого развития предприятия на стадии роста необходимо, во-первых, производство по крайней мере двух товаров, обслуживающих различные сегменты рынка, и, во-вторых, достижение в производстве сбалансированного сочетания новых, развивающихся и зрелых товаров. Последнее позволяет осуществить реализацию первых, наиболее дорогостоящих этапов жизненного цикла новых товаров за счет прибылей, получаемых от реализации «зрелых» товаров, и добиться, таким образом, устойчивого финансового положения предприятия.

Одним из самых сложных элементов продуктовой стратегии, который прежде всего относится к искусству менеджмента, является **синхронизация жизненных циклов** различных товаров, производимых на данном предприятии, что и позволяет получать высокую и устойчивую прибыль.

Необходимо отметить, что чаще всего переход предприятия от стадии роста к стадии нестабильности вызван ошибками в области маркетинга, когда производимый товар уже не пользуется необходимым для устойчивого роста спросом, а новый товар еще «не вышел» на рынок или отторгнут им. Именно в такой момент цикл развития предприятия самым тесным образом связан с жизненным циклом товара. Проиллюстрируем вышесказанное двумя примерами.

На рис. 7.3 представлена идеальная ситуация, когда происходит синхронизированная смена одного основного товара, производимого предприятием, на другой.

Разработка и вывод на рынок товара *Б* на предприятии осуществляется за счет прибыли, получаемой от реализации основного товара *А* в тот момент, когда спрос (реализация) товара *А* начинает падать, а прибыль от товара *Б* такова, что перекрывает снижение прибыли от реализации товара *А*. Причем поскольку дистрибьюторская сеть уже разработана и может быть использована для реализации товара *Б*, имидж предприятия в конкурентном окружении сохраняется, то следует предположить, что прибыль от товара *Б* будет большей, и будет наблюдаться устойчивый рост при функционировании предприятия.

На рис. 7.4 представлен пример обратной ситуации.

Несинхронизированная замена производства товара (продукта) *А* на товар (продукт) *Б*, даже если он не отторгается рынком, а находит

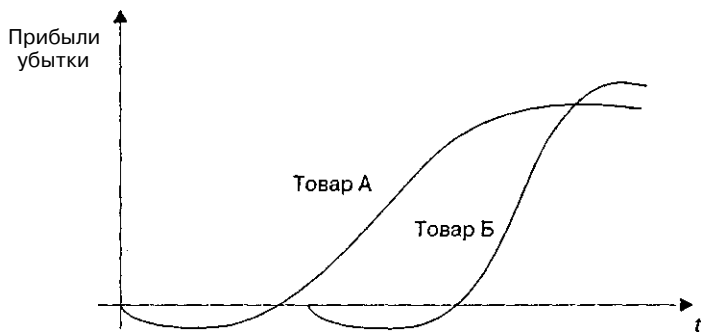


Рис. 7.3. Синхронизированная замена производства основного товара (продукта) на предприятии

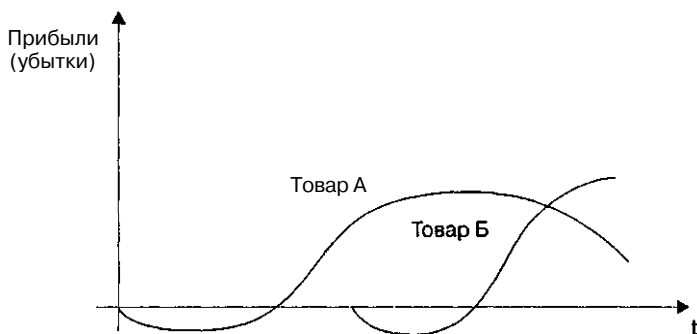


Рис. 7.4. Несинхронизированная замена производства основного товара (продукта) на предприятии

своих потребителей, с очевидностью приводит к резкому снижению дохода предприятия и, естественно, не способствует устойчивому росту прибыли.

Выше были рассмотрены причины, определяющие стадии нестабильности и выживания (банкротства), которые естественным образом соотносятся с неравновесным состоянием предприятия, поскольку характеризуются ухудшением основных показателей его деятельности. Однако, как представляется, истоки дисбаланса между факторами производства, которые нарушают воспроизводственный процесс на предприятии и выводят его из равновесного состояния, кроются в функционировании предприятия на стадии экономического роста.

Экономический рост связан с расширением деятельности предприятия по всем направлениям его функционирования. Это приводит к нарушению пропорциональности между факторами производства в пользу фонда накопления, причем дисбаланс идет постоянно в сторону увеличения. Связано это прежде всего с психологическими особенностями предпринимателей (высшего руководства), которые пытаются максимально использовать благоприятные внешние и внутренние условия для увеличения объема прибыли. При этом фонд потребления может абсолютно расти, однако относительно его доля имеет тенденцию к снижению. В условиях благоприятного экономического климата предприятие увеличивает долю вложений в венчурные проекты, связанные с повышенной долей риска и с возможностью получения большей прибыли на единицу инвестируемого капитала. Отмеченные причины приводят к так называемому эффекту «перегрева экономики» предприятия, когда его функционирование характеризуется крайней неустойчивостью, а любые

дестабилизирующие факторы приводят к резкому снижению ликвидности предприятия, и оно переходит в стадию нестабильности. Таким образом, неравновесное состояние предприятия, которое, находясь на стадии экономического роста, способствовало его развитию, в данном случае сразу становится фактором, дестабилизирующим его функционирование и, как следствие, ведущим к полному банкротству.

Предприятие, в отличие от таких социально-экономических систем, как национальная экономика или регион, имеет ряд специфических особенностей. Во-первых, оно не настолько инерционно, как системы макро- и микроуровня. Во-вторых, несмотря на различие типов предприятий и их организационно-правовых форм, управление ими осуществляется в рамках единого собственника. И, в-третьих, на предприятии нет автоматических рыночных регуляторов, приводящих данную социально-экономическую систему в равновесие. Следовательно, поддержание развития предприятия в рамках позитивного неравновесия (на стадии экономического роста) возможно только посредством управленческих воздействий людей. Для простоты будем считать, что такие управленческие воздействия производит только высшее руководство предприятия (топ-менеджеры). Такое рассмотрение оправдано еще и с той точки зрения, что сохранение устойчивого равновесия связывается чаще всего со стратегическими управленческими решениями, которые принимаются на высших уровнях иерархии организационной структуры управления предприятием.

Своеобразной «кровеносной системой» продуктовой стратегии, обеспечивающей реализацию жизненного цикла товара, является инвестиционное проектирование. Принятие решения об инвестициях — одна из наиболее сложных задач стратегического планирования. При этом затрагиваются интересы двух сторон — инвесторов и собственника предприятия. Задача инвестиционного проектирования состоит в определении и обеспечении баланса инвестиций, что становится возможным только на основе долгосрочной стратегии и политики развития предприятия

Инвестиционное проектирование на современном предприятии предполагает решение следующих вопросов:

- формирование стратегии предприятия, ориентированного на повышение эффективности своей деятельности в долгосрочной перспективе;
- оценку выбранной стратегии, выявление в ней «узких мест» и разработку мероприятий по их устранению (планирование инноваций);

- бизнес-планирование;
- выявление источников финансирования и планирование инвестиций.

Данные процедуры представлены на рис. 7.5.

Принятие решений по источникам финансирования является важнейшим этапом инвестиционного планирования. Сюда входят следующие процедуры.

Информационная работа. Одним из факторов, сдерживающим инвестиционную деятельность, является неразвитость фондового рынка вообще и его инфраструктуры в частности. В этих условиях получение точной информации об объектах инвестирования приобретает огромное значение как для инвесторов, так и для предприятий. Это позволяет инвесторам оценить перспективность вложений, а для предприятий наличие точной и достоверной информации служит предпосылкой к повышению ликвидности акций, росту их курсовой стоимости, получению кредитов и прямых инвестиций.

Для принятия обоснованного решения о вложении средств инвестор должен знать о предприятии практически все. Причем ему нужен

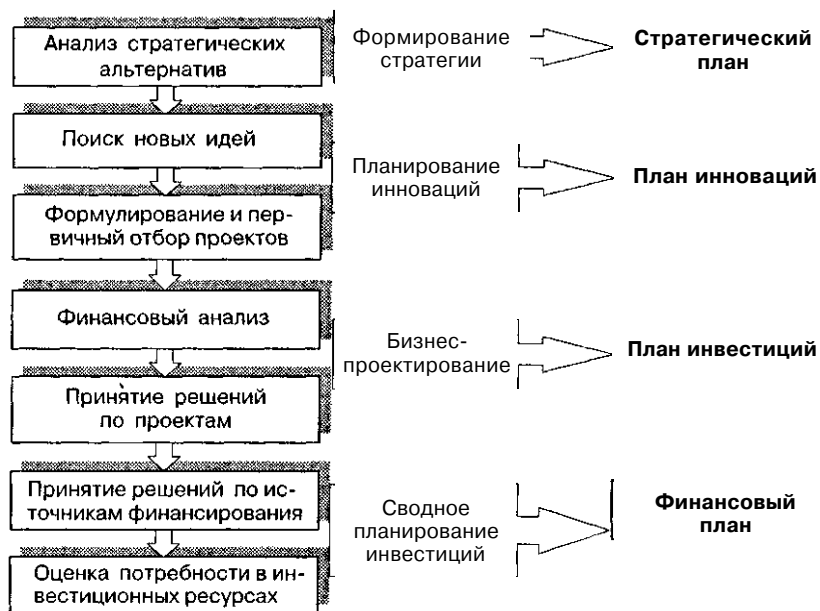


Рис. 7.5. Процесс планирования инвестиций

не только анализ бухгалтерской отчетности, но и сведения о поставщиках и покупателях продукции, способах расчета с ними, доле предприятия на рынке производимого им товара и т. п. Возможности предприятий в предоставлении информации о своей деятельности обычно сводятся к следующему:

- опубликование в средствах массовой информации сведений о самых общих показателях, ориентированных на массовых акционеров;
- опубликование статей и проспектов в аналитических изданиях;
- издание специальных «инвестиционных паспортов».

Инвестиционный паспорт — это документ, подготовленный независимым экспертом (аудиторской фирмой), который содержит информацию о работе предприятия за последние три-пять лет. Этот документ делает поиск инвестора более цивилизованным, помогает избежать ошибок в выборе объекта инвестирования, оценить выгоды от будущих деловых связей, дает возможность сформировать стратегию в отношении предприятия.

Выбор источников финансирования. Источники финансирования инвестиций могут быть классифицированы по следующим признакам: внешние и внутренние (рис. 7.6).

Внешнее финансирование предполагает поступление средств от внешнего по отношению к предприятию источника. Сюда входит внешнее собственное и внешнее заемное финансирование.

Внешнее собственное финансирование предполагает поступление средств как от имеющихся собственников, так и от новых акционеров (пайщиков). При этом поступление инвестиционных ресурсов может осуществляться посредством эмиссии (выпуска акций), а также не

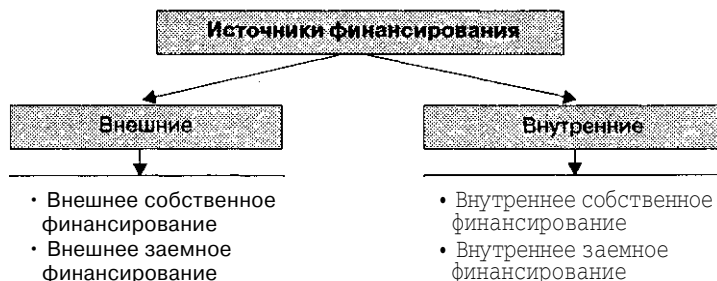


Рис. 7.6. Источники финансирования инвестиций

эмиссионным путем (увеличением собственниками своих долей, или паев, и расширением круга собственников).

Внешнее заемное финансирование предполагает использование средств заемных инвесторов (банков, инвестиционных фондов, других предприятий и т. п.). Оно охватывает:

- 1) кредитное финансирование, которое включает следующие виды кредита:
 - долгосрочный (облигации, ссуды под долговые обязательства, долгосрочные ссуды);
 - краткосрочный (кредит поставщиков; кредит клиента; контокоррентный кредит; кредит по учету векселей);
 - особые формы кредита (лизинг, факторинг).
- 2) финансирование с помощью ассигнований или уступок:
 - субсидирование;
 - ссуды под инновационную деятельность со стороны государства и из внебюджетных специализированных фондов;
 - дарение;
 - отречение от требований и претензий на имущество;
 - отсрочка требований (например долга или налоговых платежей).

При **внутреннем финансировании** инвестиционные ресурсы формируются за счет внутренних источников предприятия.

При внутреннем собственном финансировании инвестиционные ресурсы могут формироваться из прибыли, амортизационных отчислений, средств, получаемых от ликвидации излишних производственных фондов. На эти цели также могут использоваться средства различных целевых фондов предприятия или полученные от размещения облигаций среди своих работников (заемное внутреннее финансирование).

Соотношение собственного и заемного капитала характеризует структуру капитала предприятия, которая является важнейшим показателем его деятельности. Выбор средств финансирования инвестиций предполагает анализ возможности получения средств из всех рассмотренных источников.

На предприятии одновременно может осуществляться несколько инвестиционных проектов. Сводное планирование предусматривает определение по каждому инвестиционному проекту и в целом по всей их совокупности следующих показателей:

- общих объемов инвестиций на планируемый период всего и в том числе по годам жизненного цикла проекта;

- структуры инвестиций (объемов инвестиций в разрезе направлений использования);
- источников финансирования инвестиций в разрезе внутренних и внешних;
- денежных потоков;
- показателей эффективности;
- конечных финансовых результатов.

Расчет денежных потоков предприятия как результат осуществления инвестиционных проектов имеет целью определение плановых объемов продаж, плановой суммы прямых и общепроизводственных затрат в себестоимости реализованной продукции, чистой прибыли и чистых денежных поступлений.

Расчет показателей эффективности — это расчет следующих аналитических коэффициентов: чистого приведенного эффекта; индекса рентабельности инвестиций; нормы рентабельности; срока окупаемости проекта и коэффициента эффективности.

Расчет конечных финансовых результатов позволяет определять и планировать размеры избытка (недостатка) денежных средств предприятия, предусматривать на этой основе размеры привлечения в оборот кредитных ресурсов, сроки и суммы их погашения, выплаты процентов по кредитам.

Развернутый расчет конечных финансовых результатов производится на стадии тактического планирования. На этой же стадии формируются исходные данные подготовки финансового плана.

Инвестиционное проектирование непосредственно взаимосвязано с анализом жизненного цикла продукта на предприятии. Анализ жизненного цикла один из инструментов обоснования стратегических решений, соединяющий в себе, во-первых, постоянный поиск финансовой базы проекта, во-вторых, стремление к совершенствованию и улучшению качества (свойств) продукта. Метод является инструментарием стратегического планирования и, кроме того, связан с аппаратом маркетинга продаж. Он направлен на изменение — увеличение на начальных стадиях или уменьшение крутизны отрицательного склона — кривой жизненного цикла. Простота его применения делает этот метод активно используемым в стратегическом менеджменте, в маркетинге, в финансовом менеджменте, в ценообразовании, а также в процессе обоснования **жизнеспособности инновационных проектов.**

Рассмотрим сводную таблицу факторов, важных для понимания сущности процесса инвестиционного проектирования на основе жизненного цикла продукта.

Проанализируем то, как и чем характеризуются рассматриваемые этапы жизненного цикла.

Этапы разработки и выхода продукта (товара) на рынок связаны со значительными производственными затратами, поэтому требуют значительных инвестиционных вливаний для продвижения его рынок.

На этом этапе возникает вопрос, выходим мы на рынок с инновационным продуктом либо с абсолютно новым продуктом для компании. От ответа на данный вопрос зависит величина средств, затрачиваемых на рекламу и PR. Цена на этом этапе является показателем качества продукта, спрос на него нарастает медленно, поэтому продавцы должны быть осторожны в подборе и разработке программ продвижения и выборе сетей распределения продукции. Индикаторами роста могут стать также доступность каналов сбыта, скорость товародвижения или элементарное наличие продукта в торговой сети.

Рост. Этап находится между моментом покрытия выручкой от реализации переменных затрат и моментом преодоления первого порога

Таблица 7.1
Анализ жизненного цикла продукта

Цель использования	Обоснование инвестиционного выбора, направленного на поддержание баланса денежных средств
Способ достижения цели	Определение текущего положения дел на предприятии, т. е. положения продуктов (услуг) относительно этапов жизненного цикла на отраслевом рынке. Регулярное и своевременное появление новых продуктов и / или развитие перспективных видов бизнеса
Входные данные для анализа	Объем продаж. Выручка от реализации. Прибыльность
Что можно оценить на качественном уровне	По положению продукта на кривой жизненного цикла можно сделать заключение об изменениях в стратегии маркетинга, количестве инвестиционных средств на его дальнейшее продвижение на рынке, отношение к факторам: <ul style="list-style-type: none"> - продукт (качество, марка, упаковка и т. д., снятие с производства); - ценовая политика; - маркетинговые коммуникации (реклама, другие методы продвижения); - каналы распределения; - сервис (до продажи, во время и после продажи)

рентабельности. На этом этапе доход, получаемый от реализации, растет и позволяет сначала обеспечить стабильную зарплату рабочим и вклад в амортизацию оборудования, затем — в зарплату служащим предприятия и управленческому персоналу. Но на этом этапе выручка от реализации еще не преодолела первый порог рентабельности, и продукт не приносит прибыли, которая так необходима для выживания предприятия.

Затраты снижаются за счет «экономии на масштабах производства». На этапе роста потребители весьма чувствительны к цене, поскольку обостряется конкурентная борьба. В этой связи остро встает вопрос о поддержании быстро увеличивающихся объемов продаж и качества продукта. Усиливается активность предприятия в области маркетинговых коммуникаций, разрабатываются дополнительные варианты продукта, производителю необходимо начинать заниматься идентификацией торговой марки и своей рыночной позиции. Все это составляет дополнительные денежные вливания в продукт.

Зрелость. На этом этапе первый порог рентабельности преодолен. Рынок насыщается продуктом, затраты снижаются. У предприятия появляется дополнительная степень свободы в принятии управленческих решений, появляются денежные ресурсы для развития, возможность задуматься о перспективах и, при необходимости, найти инвестиционные ресурсы на другие модификации продукта. Производитель стремится сохранить свою позицию на рынке, повышая или хотя бы поддерживая прибыльность на желаемом уровне, прибегая к стратегии либо дифференцированного, либо концентрированного маркетинга. Затраты на маркетинг возрастают еще больше, что вызвано активными исследованиями рынка, поисками выигрышной стратегии и перспективных для роста сегментов рынка.

Главное содержание всех действий производителя на этом этапе — за счет получаемой от продаж данного продукта прибыли и ее перераспределения успеть вывести на рынок новый продукт и сделать его прибыльным до того, как первый перестанет приносить доход.

Спад и исчезновение продукта с рынка. Теряя коммерческие перспективы, продукт приносит все меньше и меньше прибыли и, наконец, с преодолением порога рентабельности он входит в стадию спада. Но не снимать его с производства можно до тех пор, пока он находится между вторым порогом рентабельности и вторым порогом безубыточности — на отрицательном склоне графика жизненного цикла.

С учетом введенных критериев можно определять границы этапов жизненного цикла, на которых повышаются или понижаются затраты

на исследовательские работы по созданию новых товаров, продвижение, техническое обеспечение т. п.

Планирование инвестиций предприятия требует составления бизнес-проектов, поскольку:

- 1) вкладывание инвестиционных средств в любую, даже самую заманчивую идею, всегда сопряжено с риском. Поэтому процесс разработки бизнес-проекта заставляет его авторов критически и беспристрастно взглянуть на предполагаемый проект, поскольку он должен способствовать предотвращению ошибок и снижению риска;
- 2) бизнес-проект является официальным документом, который используется для кредитования и инвестирования мероприятий стратегического плана;
- 3) бизнес-проект является рабочим инструментом, поскольку он всегда содержит технико-экономическое обоснование и на его основе создается эффективная система управления предприятием;
- 4) законченный бизнес-проект как бы материализует идею, таким образом, является средством коммуникации с контактными аудиториями (банками, инвестиционными компаниями, клиентами и т. п.).

7.2. Бизнес-проект — организационное оформление продуктовой стратегии

Бизнес-проектирование является одним из инструментов предпринимательской деятельности и требует тщательно расчета и умения правильно предвидеть будущее.

Бизнес-проект (или бизнес план) разрабатывается в различных модификациях в зависимости от назначения:

- по предприятию в целом (как новому, так и уже действующему);
- по бизнес-линиям (продукции, работам, услугам, техническим решениям).

В данном параграфе бизнес-проект рассматривается как основной инструмент продуктовой стратегии, т. е. разрабатывается по бизнес-линиям предприятия.

Следует подчеркнуть, что существенные различия между бизнес-проектом и стратегическим планом заключаются в следующем.

1. Бизнес-проект, в отличие от стратегического плана, включает не весь комплекс общих целей фирмы, а только одну из них, ту, ко-

торая связана с созданием и развитием определенного вида нового бизнеса. Бизнес-проект ориентирован только на развитие, в то время как стратегический план может включать другие типы стратегий организации.

2. Стратегические планы по мере выполнения определенного этапа анализируются, что отражается на их корректировке или пересмотре стратегий. Бизнес-проект имеет четко очерченные временные рамки, по истечению которых определенные планом цели и задачи должны быть выполнены. Таким образом, бизнес-проект по своей форме, в отличие от стратегического плана, характеризуется конкретной проработкой и определенной самодостаточностью.
3. В бизнес-проекте функциональные составляющие являются полноправными, равновесными частями его структуры (планы производства, маркетинга и др.) и имеют гораздо более весомое значение, чем в стратегическом плане.

Следовательно, бизнес-проект (или бизнес-план,) представляет собой краткое, точное, доступное и понятное описание предполагаемого производства продукта (оказания услуги). Он является инструментом для рассмотрения и принятия наиболее перспективных решений, помогает определить средства их достижения.

Анализ существующей практики разработки бизнес-проектов позволяет определить его основные характеристики:

- бизнес-проект служит для обоснования выпуска предполагаемого продукта (услуги) и оценки результатов на определенный период времени;
- документ, позволяющий осветить курс действий организации;
- поскольку бизнес-проект рассматривается как инструмент внутрифирменного управления, он может в процессе работы обновляться, что делает фирму восприимчивой к разного рода нововведениям (технического, технологического, информационного, организационного, экономического и иного характера);
- он является документом, страхующим предполагаемый успех бизнеса.

При разработке бизнес-проекта используют следующие основополагающие принципы:

- *гибкость*, что дает возможность адаптировать проект к изменениям условий внешней окружающей среды, в которой функционирует фирма;

- *коммуникативность*, что предполагает координацию и интеграцию усилий, т. е. в разработанном проекте все должно быть взаимосвязано и взаимозависимо;
- *интерактивность*, которая означает творческий подход и неоднократную проработку разделов плана;
- *многовариантность*, позволяющую выбрать наиболее лучший из альтернативных вариантов бизнес-проекта;
- *адекватность*, которая означает необходимость отражения реальных проблем в процессе бизнес-проектирования.

По времени бизнес-проект может охватывать достаточно длительный период, обычно — 3-5 лет, но иногда и больше. В нем заложено гибкое сочетание производственного и рыночного, финансового и технического, внутреннего и внешнего аспектов деятельности фирмы.

Рассмотрим схему построения процесса разработки бизнес-проекта, его целей и участников на рис. 7.7.

В современных условиях хозяйствования бизнес-проект, или бизнес-план, выполняет определенные функции, состоящие в следующем:

- разработке новых направлений деятельности;
- адекватной оценке возможностей и вариантов развития того или иного направления бизнеса, контроле процесса внутри организации;
- обосновании целесообразности финансовых вложений в разрабатываемый проект;
- привлечении к реализации плана потенциальных партнеров, которые способны помочь финансовыми и технологическими ресурсами.

Бизнес-проект представляет собой документ, в котором формируются цели, которых необходимо достичь, дается их обоснование и определяются пути решения поставленных задач.

Этапы разработки бизнес-проекта. Логика составления бизнес-проекта (от возникновения экономического замысла до получения и распределения прибыли) показана на рис. 7.8.

Прежде чем приступить к созданию бизнес-проекта, необходимо получить весь комплекс необходимой информации.

Первым шагом в подготовке бизнес-проекта является определение источников нужной информации, которыми могут быть учебная, научная литература и специальные отраслевые издания; курсы по составлению бизнес-проектов; аудиторские фирмы и т. п.

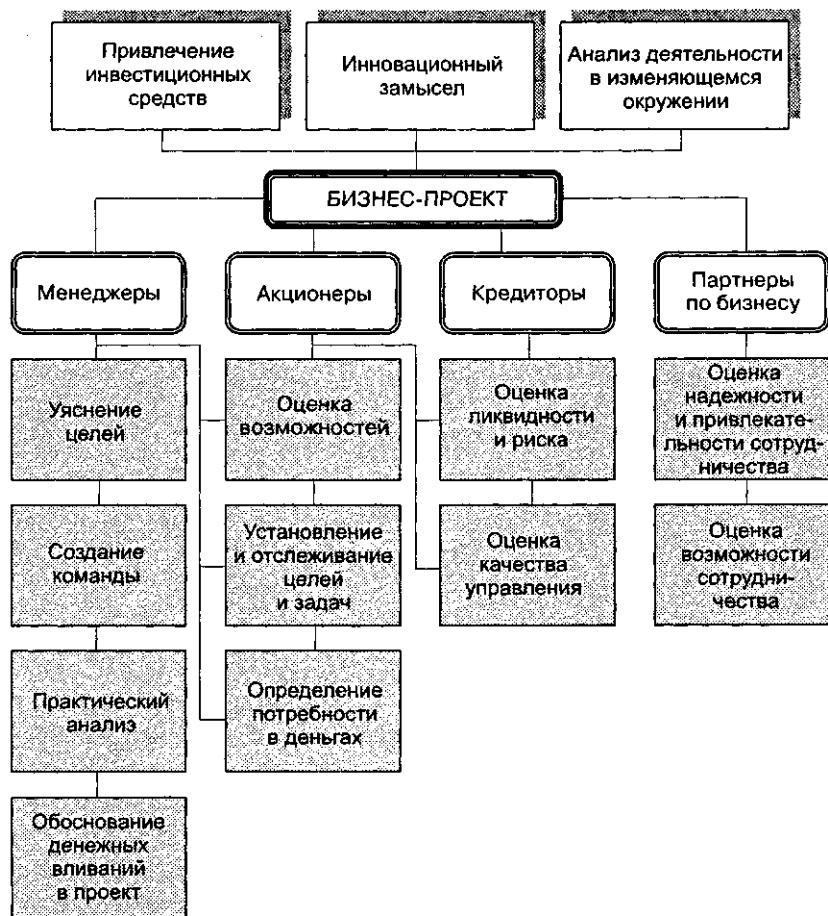
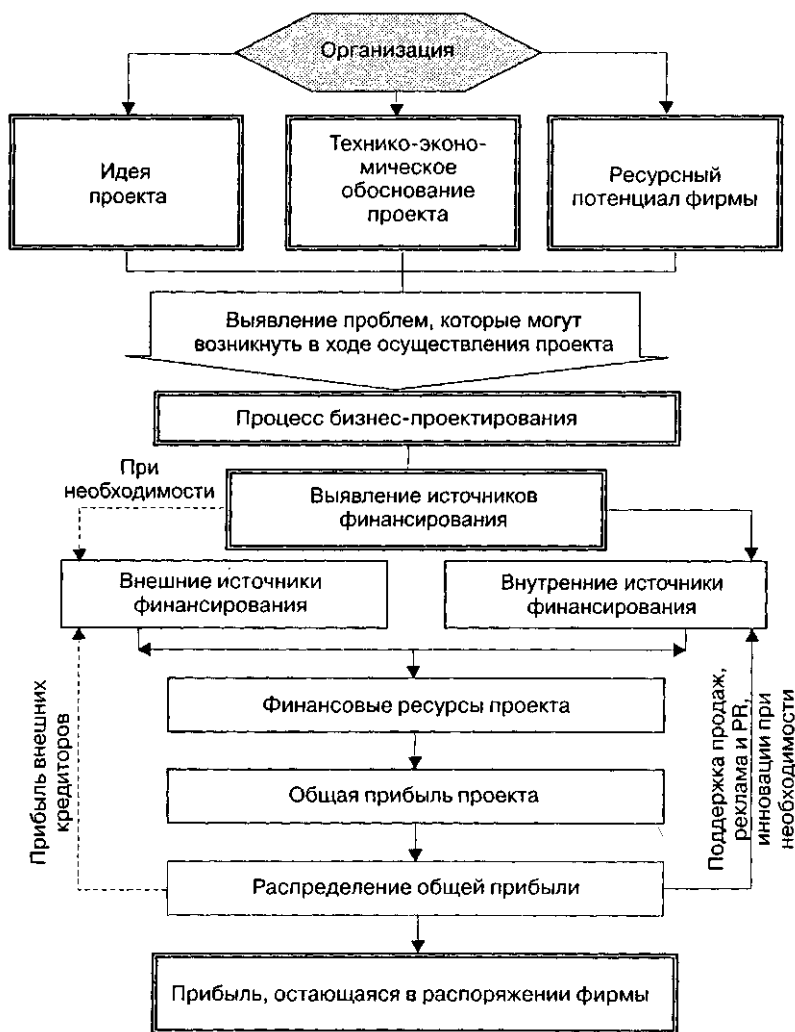


Рис. 7.7. Процесс разработки бизнес-проекта, его цели и участники

Вторым шагом в работе становится определение целей бизнес-проекта, которые конкретизируют усилия по осуществлению возникших идей. Важным является выявление внутренних и внешних целей проекта и определение степени взаимосвязи внутренних и внешних проблем. Актуальна правильная и убедительная обоснованность проекта, которая смогла бы подтвердить эффективность использования денежных средств и гарантии получения ожидаемой прибыли.

Третий шаг связан с определением и оценкой возможных целевых аудиторий. Выбор аудитории или окружения определяет спе-

**Рис. 7.8.** Процесс бизнес-проектирования

цифику содержания бизнес-проекта, т. е. необходимость выделения тех или иных сторон деятельности фирмы, определения экономических показателей.

Четвертый шаг состоит в установлении общей структуры создаваемого документа.

Пятый шаг — это сбор информации для подготовки каждого из намеченных разделов бизнес-проекта. Сбором информации могут заниматься работники организации, имеющие опыт и хорошее знание внутренней среды, а также внешние консультанты, особенно в сферах финансового прогнозирования и маркетинговых исследований рынка. В работу над бизнес-проектом вовлекаются экономисты, финансисты, бухгалтеры, маркетологи и консультанты по управлению.

Шестой шаг — непосредственное составление и оформление бизнес-проекта. Когда все разделы проекта разработаны, необходимо подготовить резюме основных идей бизнес-проекта. Этот этап завершает процесс составления проекта, однако для улучшения плана можно (а в большинстве случаев необходимо) готовый бизнес-проект передать для анализа авторитетным незаинтересованным лицам, которые способны оценить работу на основе конструктивной критики.

Работа по составлению бизнес-проекта — это трудоемкий и достаточно длительный процесс. Различные специалисты по бизнес-проектированию единодушны в том, что суммарное время, необходимое для этого, составляет около 200 часов.

Бизнес-проект может содержать следующие разделы.

1. Титульный лист.
2. Резюме.
3. История своего бизнеса.
4. Сущность проекта.
5. Описание дел в отрасли, товарные рынки.
6. Описание конкурентов: оценка и выбор конкурентной стратегии.
7. План маркетинга.
8. Производственный план.
9. Организационный план.
10. Финансовый план и оценка риска.
11. План исследований и разработок.
12. Приложения.

Рассмотрим более детально содержание этих разделов.

Титульный лист и оглавление. Назначение данного раздела — дать представление о проекте. Титульный лист имеет следующее содержание:

- заголовок проекта;
- дата его подготовки;
- кто подготовил проект, полное название и адрес фирмы, имя предпринимателя;

- краткая характеристика сути предлагаемого проекта;
- иногда рекомендуют включить в титульный лист заявление о том, что содержащиеся в документе сведения не подлежат разглашению (так фиксируется право предпринимателя на свою идею).

Оглавление должно дать четкое представление о содержании бизнес-проекта, но не должно быть перенасыщено деталями. Вместе с тем необходимо выделить подзаголовки наиболее значимых разделов плана и не забыть пронумеровать страницы.

Резюме. Цель раздела — дать сжатый (на одну—четыре страницы) обзор делового предложения, способного привлечь внимание и стимулировать его к дальнейшему рассмотрению. Структура резюме должна соответствовать структуре самого бизнес-проекта. Резюме пишется в последнюю очередь, после того как бизнес-проект в целом составлен. Оно должно включать в себя основные положения и идеи бизнес-проекта, выводы. Оно должно быть написано кратко, ясным и доступным языком. Структура резюме должна состоять из трех частей:

- введения, которое включает цели плана и коротко выраженную суть проекта;
- основного содержания, сжатого описания всех ключевых элементов бизнес-проекта и его основных частей (род деятельности, прогноз спроса, стоимость проекта, источники финансирования и т. д.);
- заключения, которое как бы суммирует факторы будущего успеха предпринимателя, может включать описание основных способов действий предпринимателя.

Резюме — это ключевая часть документа, дающая общее представление о сути предложения инвестору, и оно должно быть составлено так, чтобы акцентировалось внимание на инвестиционной привлекательности, надежности проекта, на его своевременности и технологической новизне. Другими словами, резюме должно привлекать не количеством, а качеством, учитывать специфику деятельности и запросы потенциальных инвесторов.

История бизнеса. Информация, содержащаяся в данном разделе, в основном предназначена для внешних читателей. Поэтому нужно описать реальные достижения, дать общее представление о бизнесе, об основных этапах его развития, продуктах (услугах), предоставляемых для рынка, роли руководства в развитии бизнеса. Итоги деятельности и достигнутые успехи необходимо связать с намеченными целями и ориентирами (желательно в количественных показателях).

Сущность проекта. В этом разделе излагается основная идея предполагаемого проекта. Он должен давать полное представление о направлениях деятельности по достижению поставленных целей, о готовности фирмы к реализации проекта, а также информацию об объеме средств. Обычно в данном разделе отражаются:

- цели, которые ставятся перед предприятием при осуществлении проекта;
- определение и характеристика потенциальных потребностей, описание возможных ключевых факторов успеха;
- определение соответствия продукта (услуги) параметрам выбранного сегмента рынка.

Описание продуктов и услуг. Бизнес-проект должен включать детальное описание будущего товара. Важно включить информацию о качестве, о конкурентном потенциале товара, тенденциях его потребления, доведен ли продукт до товарного вида. Вопросы, которые относятся к описанию товара (продукта/услуги), могут группироваться следующим образом:

- 1) описание товара и способов его применения (при этом свойства товара должны быть сопряжены с потребностями его потенциальных покупателей);
- 2) определение тенденции применения товара:
 - будет ли с течением времени его потребление возрастать или уменьшаться?
 - возможны ли новые способы его применения?
 - каким фирма видит жизненный цикл своего товара?
 - каков диапазон подобных продуктов/услуг, предлагаемых конкурентами?
 - обладает ли выбранный товар уникальностью по сравнению с моделями конкурентов и требует ли рынок (потребители) наличия уникальности и специфичности товара?
 - каков уровень защиты товара (располагает ли фирма патентом, авторскими правами, зарегистрированной торговой маркой и т. п.)?

Причем, описание товара должно включать не только перечисление химических, физических, механических и т. п. свойств, но и информацию о его дизайне, упаковке. В этом разделе также необходимо предложить приблизительное определение уровня цены, возможности послепродажного технического обслуживания. Кроме того, описать специфику рынка — цикличность, сезонность и т. п.

Анализ положения дел в отрасли. В данном разделе приводятся доказательства высокой степени обоснованности проекта на основе комплексного маркетингового исследования. В нем важно показать абсолютные размеры рынка, дать характеристику рынка (склонен ли этот рынок к росту или застою), основные сегменты рынка (группы потребителей), охарактеризовать чувствительность рынка к различным внутренним и внешним факторам, его подверженность циклическим и сезонным колебаниям и т. д. Кроме того, необходимо описать своих конкурентов, долю рынка, которую они захватили, сегменты, на которые ориентируются, учесть другие отраслевые факторы. В заключение важно сделать вывод об общей привлекательности рынка. Если она удовлетворительна, нужно определить свою потенциальную долю и дать прогноз продаж своей продукции.

Оценка конкурентов и выбор конкурентной стратегии. Как отмечалось выше, апробированными и наиболее распространенными в международной практике конкурентными стратегиями являются: лидерство в издержках, дифференциация, фокусирование, предложенные М. Портером. В бизнес-проекте должны быть описаны выбранные стратегии и их конкретное применение. После определения конкретной конкурентной стратегии необходимо решить следующие вопросы:

- Как лучше реализовать выбранную стратегию?
- Необходима ли для осуществления стратегии реорганизация структуры предприятия (переоборудование производства, привлечение новых специалистов и т. п.)?
- Какой должна стать финансовая структура, необходимая для осуществления стратегии?
- Нужно ли уходить с традиционного рынка (для уже существующих предприятий)? Если традиционный рынок дополняется новым, то на каком из них необходимо сфокусироваться?

Если предприятие принимает решение об изменении своей стратегии или внедрении на новый рынок, то оно должно предусмотреть возможные ответные действия конкурентов:

- степень вероятности ответных действий;
- характер их возможного воздействия на фирму;
- степень агрессивности действий конкурентов;
- наличие возможности уклонения от особо агрессивных действий.

План производства. Данный раздел должен показать, что экономический потенциал предприятия способен обеспечить выполнение про-

изводственной программы. При этом необходимо объективно оценить уровень экономического потенциала и возможности его качественного изменения в процессе выполнения разрабатываемого проекта.

В этом разделе следует оценить уровень технологического и кадрового потенциала предприятия.

Помимо технического описания план производства должен включать экономические расчеты издержек производства. При этом следует дать ответы на следующие вопросы:

- Каковы основные методы производства и используемые технологии?
- Какова общая структура производственного процесса, каковы операции по выпуску товара?
- Возможно ли достижение преимуществ в операциях?
- Какое сырье и материалы необходимы?
- Кто основные поставщики фирмы?
- Какие мощности необходимы для организации производства?
- Может ли предприятие рассчитывать на эффект масштаба производства?
- Какова предполагаемая структура издержек?
- Как осуществляется контроль качества?
- Как осуществляется выбор необходимого оборудования?
- Где будет расположено производство?
- Каковы требования к производству со стороны месторасположения и географических условий?
- Какова рабочая сила, необходимая для функционирования производства сегодня и в будущем?
- Соответствует ли квалификация работников возможностям и специфике оборудования?

План маркетинга. Для того чтобы достичь успеха, фирма должна создать эффективный рынок для своего товара. Основные шаги по созданию такого рынка описывает маркетинговый раздел бизнес-проекта.

Этот раздел бизнес-проекта нужен для того, чтобы:

- предприниматель мог осознать основные цели и задачи, стратегию маркетинговой деятельности фирмы;
- работники маркетинговых подразделений фирмы могли бы использовать план как руководство для действий по освоению и созданию рынка своего товара;

- инвесторы могли убедиться в достаточной емкости и перспективности рынка.

Маркетинговый план должен охватывать все элементы маркетинга и отвечать на следующие вопросы:

- Каковы основные характеристики покупателей на отраслевом рынке?
- Какие группы покупателей (по уровню доходов, демографическому признаку, поведенческим принципам и т. д.) можно выделить?
- На какой из сегментов намерено ориентироваться предприятие?
- На какое место (долю) в данном сегменте рынка может претендовать бизнес?
- Какова основная методика расчета цены на товар фирмы?
- Какой чистый доход обеспечит фирме выбранный уровень цены?
- Какие каналы распространения товаров будет использовать фирма?
- Какие меры предпримет фирма для эффективного продвижения своих товаров (рекламу, стимулирование сбыта, пропаганду, личные продажи)?
- Как фирма планирует организовать послепродажный сервис?

Организационный план. Организационный план управления предприятия освещает проблемы производственного менеджмента. Следует обратить особое внимание на обеспечение гибкости системы управления в случае изменения рыночных условий, объема производства или сбыта продукции как в производственном, так и в региональном аспекте. Кроме того, раздел должен содержать принципиальную схему принятия решений по управлению.

Ориентирами для составления плана могут служить ответы на следующие вопросы:

- Какова форма собственности?
- Кто основные акционеры организации и какова схема распределения прибыли?
- Каковы организационная структура фирмы и способ взаимодействия подразделений друг с другом?

Если фирма существует уже несколько лет, то необходимо описать историю формирования ее собственности.

Финансовый план. Финансовый раздел бизнес-проекта включает в себя три основных плановых документа: баланс организации, план прибылей и убытков и прогноз движения наличности.

Кроме того, при составлении бизнес-проекта проводится так называемый анализ чувствительности. Анализ чувствительности предполагает изучение эффекта изменений текущей чистой стоимости (чистой дисконтированной стоимости) проекта в связи с изменениями его ключевых параметров: затрат на исследования и разработку; строительных издержек; размеров рынка; цены, издержек производства, затрат на рекламу и сбыт и т. п.

Чистая дисконтированная стоимость — это показатель эффективности инвестиций. Дисконтирование стоимости — это определение текущей стоимости будущих денежных доходов фирмы, которые должны быть получены в результате реализации проекта. Чем выше дисконтированная стоимость проекта, тем он эффективнее. Критерием эффективности бизнес-проекта является положительная величина чистой дисконтированной стоимости. Таким образом, анализ чувствительности позволяет определить, не приведут ли изменения ключевых параметров проекта к снижению чистой дисконтированной стоимости до отрицательной величины, т. е. к утрате эффективности проекта. Предварительное применение анализа чувствительности в рамках бизнес-проектирования позволяет снижать предпринимательский риск и избегать непроизводительных вложений капитала.

Еще одна важная составляющая финансового раздела бизнес-проекта — это определение источников капитала (фондов), необходимого для деятельности фирмы. Данные об источниках капитала должны быть увязаны с использованием фондов при конкретном указании способов и направлений использования капитала. Описание источников финансирования бизнес-проекта должно включать следующие аспекты:

- предполагаемую систему финансирования и ее инструменты (банковские кредиты, векселя, облигации, опционы, простые и привилегированные акции и т. д.);
- величину процентов и основных выплат по долгу. Кроме того, желательно указать распорядок выплат по финансовым соглашениям;
- гарантии или залог, обеспечивающие безопасность финансовых соглашений;
- показатели финансового рычага, определяющие уровень риска проекта, соотнесенные с соответствующими среднетраслевыми показателями;
- список текущих кредиторов фирмы (если они существуют), суммы и сроки выплат по кредитам;
- налоговые преимущества, которые могут быть получены при том или ином способе финансирования бизнеса.

При определении источников финансирования рекомендуется проводить активную политику поисков необходимого капитала, разнообразить способы его получения — от обращения в банк, к венчурным фирмам и выпуску акций и облигаций до поиска помощи у федерального правительства и муниципальных структур через государственные субсидии, схемы финансирования малого бизнеса и т. д.

План исследований и разработок. Не каждая фирма обладает необходимыми возможностями для проведения научных исследований и разработок (НИОКР). Эта сфера деятельности требует значительных вложений капитала, наличия высококвалифицированных специалистов и менеджеров, высокой степени специализации производства. Поэтому небольшие фирмы, только осваивающие бизнес, часто довольствуются использованием уже существующих разработок, имитацией тех или иных технологий производства и товаров.

Если же фирма все-таки предполагает или уже проводит исследования и разработки, в соответствующем разделе бизнес-проекта она должна ответить на следующие вопросы:

- величина затрат на исследования и разработки;
- сравнение затрат на НИОКР с соответствующими затратами фирм-конкурентов;
- квалификация и опыт ключевого персонала в отделе исследований и разработок, количество занятых в этой сфере;
- оснащенность отдела исследований и разработок, характеристики общезаводского оборудования;
- реальные достижения исследовательского подразделения и его вклад в общий успех организации;
- формы государственной и частной помощи проведению исследований и разработок (субсидии, гранты и т. д.);
- доходы, которые подразделение исследований и разработок генерирует, проводя работы для других организаций (договорные работы).

Оформление и стиль бизнес-проекта. Оформление и стиль не менее важны для успеха бизнес-проекта, чем его содержание. Специалисты по бизнес-проектированию рекомендуют выполнять следующие правила составления и оформления бизнес-проекта.

- Предложения должны быть короткими, ясными, четкими и энергичными.
- Бизнес-проект должен включать только релевантную (относящуюся к делу) информацию.

- Идеи, представленные в бизнес-проекте, должны быть реальными и выполнимыми. Особенно точной и хорошо обоснованной должна быть информация о размерах рынка сбыта, перспективах роста, запланированной доле рынка фирмы.
- Необходимо придерживаться четкой структуры плана. Материал должен быть разделен на параграфы и хорошо структурирован. Кроме того, необходимо особо выделять основные предположения бизнес-проекта и его главные выводы.
- Бизнес-проект должен быть гибким.

Основные выводы

1. Продуктовая стратегия представляет собой долгосрочные решения по поводу ассортимента и объемов производства и реализации основных видов продуктов (услуг), выпускаемых предприятием. Отражением продуктовой стратегии является жизненный цикл товара.

2. Важной задачей продуктовой стратегии предприятия является обеспечение «синхронизации» жизненных циклов различных товаров, производимых на данном предприятии, что позволит получать высокую и стабильную прибыль.

3. Своеобразной «кровеносной системой» продуктовой стратегии является инвестиционное проектирование. Основной его задачей становится принятие решений по возможным источникам финансирования (внешним и внутренним). Инвестиционное проектирование непосредственно взаимосвязано с анализом жизненных циклов продуктов, производимых на предприятии.

4. Бизнес-проект (бизнес-план) рассматривается в качестве основного инструмента продуктовой стратегии, который разрабатывается по бизнес-линиям предприятия. Он является кратким, доступным и понятным описанием предполагаемого производства товара (оказания услуги).

5. Бизнес-проект служит инструментом для рассмотрения и принятия наиболее перспективных решений, помогает определить средства их достижения. В нем заложено гибкое сочетание производственного и рыночного, финансового и технического, внутреннего и внешнего аспектов деятельности предприятия.

6. В процессе обоснования и разработки бизнес-проекта необходимо учитывать такие методологические принципы, как гибкость, коммуникативность, интерактивность, многовариантность и адекватность.

7. Работа по составлению бизнес-проекта представляет собой трудоемкий и достаточно длительный процесс.

8. Примерная структура бизнес-проекта может включать следующие разделы:

- Титульный лист.
- Резюме.
- История своего бизнеса.
- Сущность проекта.
- Описание дел в отрасли, товарные рынки.
- Описание конкурентов: оценка и выбор конкурентной стратегии.
- План маркетинга.
- Производственный план.
- Организационный план.
- Финансовый план и оценка риска.
- План исследований и разработок.
- Приложения.

Ключевые понятия

- Продуктовая стратегия
- Типичная кривая жизненного цикла продукта
- «Синхронизация» жизненных циклов различных товаров
- Инвестиционное проектирование
- Процесс планирования инвестиций
- Источники финансирования инвестиций
- Внешнее финансирование
- Внешнее собственное финансирование
- Внешнее заемное финансирование
- Инвестиционное проектирование на основе жизненного цикла продукта
- Бизнес-проект (бизнес-план)
- Бизнес-проектирование
- Основные характеристики разработки бизнес-проекта
- Принципы разработки бизнес-проекта
- Этапы разработки бизнес-проекта
- Разделы бизнес-проекта

Вопросы для самопроверки

1. Раскройте назначение и содержание продуктовой стратегии предприятия.
2. Каким образом связана продуктовая стратегия с жизненным циклом продукта?
3. Дайте характеристику типичной кривой жизненного цикла продукта. Какое значение она имеет для разработки продуктовой стратегии?
4. В чем заключается обеспечение «синхронизации» жизненных циклов различных товаров, производимых на предприятии?
5. Что вы вкладываете в понятие «инвестиционное проектирование на предприятии». Как оно связано с разработкой продуктовой стратегии?
6. Раскройте содержание и дайте характеристику основных этапов процесса планирования инвестиций на предприятии.
7. Какие виды источников финансирования инвестиций на предприятии вы можете назвать? Дайте их характеристику.
8. Какие виды внешнего финансирования инвестиций на предприятии вы можете назвать? Дайте их характеристику.
9. По каким направлениям может осуществляться внутреннее финансирование инвестиций на предприятии?
10. Что такое «бизнес-проектирование на предприятии»?
11. Что вы понимаете под «бизнес-проектированием (бизнес-планом)»? Раскройте его назначение и содержание.
12. Почему бизнес-проект рассматривается в качестве основного инструмента разработки продуктовой стратегии?
13. В чем заключаются различия бизнес-проекта от стратегического плана предприятия?
14. Назовите основные характеристики процесса разработки бизнес-проекта.
15. Какие основные принципы должны соблюдаться при разработке бизнес-проекта?
16. Раскройте содержание процесса разработки бизнес-проекта. Дайте характеристику его основных этапов.
17. Какова может быть примерная структура бизнес-проекта? Дайте характеристику его основных этапов.

Глава 8

УЧЕТ РИСКОВ В СТРАТЕГИЧЕСКОМ УПРАВЛЕНИИ РАЗВИТИЕМ ПРЕДПРИЯТИЙ

Цель главы: дать представление о видах рисков, которые могут возникнуть в процессе реализации стратегий развития предприятий; рассмотреть методические подходы к проведению стратегического анализа рисков предприятий и дать характеристику основных методов, которые могут использоваться в процессе измерения этих рисков.

8.1. Понятие рисков в стратегическом планировании развития предприятий

Главная задача стратегического планирования — это разработка стратегий, обеспечивающих реализацию миссии и целей развития бизнеса в пределах возможностей предприятия с допустимым уровнем риска. На практике не существует бизнеса без риска. Поэтому на всех этапах стратегического планирования необходимо предусмотреть идентификацию, классификацию и разработку методов учета влияния рисков на полученный результат. Концепция разработки любой стратегии развития предполагает, что будущие результаты можно определить, оценить или измерить. Если предположить ситуацию, при которой мы можем иметь полную информацию по всем экономическим процессам, явлениям, факторам, то в таком случае можно просчитать и определить будущее. Не имея такой возможности, при принятии управленческих решений необходимо учитывать факторы неопределенности. Неопределенность принимаемого решения, результата обусловлена следующими факторами:

- достаточно длительным временным интервалом между разработкой стратегии и получаемым результатом от ее реализации;
- степенью контролируемости процесса управления;
- степенью информированности о переменных, влияющих на разработанную стратегию, и характер взаимосвязей;

- отсутствием опыта в области принятия конкретных управленческих решений;
- субъективным подходом к принятию управленческих решений.

В этой связи выбор той или иной стратегии развития предприятия должен осуществляться с учетом осознанного отношения к идентифицированным рискам. Причем необходимо не только идентифицировать риски, но и определять степень чувствительности к ним. Кроме того, в процессе разработки стратегии развития предприятий следует учитывать, что время наступления и сила воздействия неблагоприятных событий являются плохо прогнозируемыми величинами и предсказаны быть не могут.

В общем случае все риски, которые могут возникать в процессе деятельности предприятий, условно подразделяются на следующие виды.

1. **Известные риски**, возникающие вследствие определенного рода воздействий или изменений факторов, влияющих на анализируемый вид бизнеса. Например, риски уплаты штрафов, потери части ресурсов вследствие хищений или нарушений техники безопасности и т. д.
2. **Предвиденные риски**, возможность появления которых предсказуема на основе накопленного опыта деятельности предприятий. Это потеря качества вследствие невыполнения требований разработанных стандартов, договорные риски на условиях предоплаты, отдельные виды валютных рисков и т. д.
3. **Непредвиденные риски**, которые прогнозируемы заранее ввиду отсутствия опыта и (или) информации. К такого рода рискам следует отнести изменения в целях акционеров, изменения политической обстановки в стране и т. п.

Необходимо отметить, что процесс стратегического выбора всегда происходит в условиях многовариантности альтернатив, каждой из которых присущ тот или иной вид риска. Вследствие чего процесс разработки стратегий и их реализации является непрерывным и требует постоянного принятия определенных решений на разных его стадиях. Этот процесс состоит из формулировки цели, формализации планируемого результата, из определения способа его достижения и критериев его оценки с учетом рисков и правил выбора. Кроме того, выбор решения зависит от уровня информации, полученной в процессе исследования проблемы его уровня (системный, личностный, функциональный), структуры и полноты анализа, системы управления рисками, психологических механизмов выбора решения (волевое, интеллектуальное,

эмоциональное и др.). Главными же факторами принятия решения являются информационные условия и их неопределенность. По степени определенности условия, в которых осуществляется стратегическое планирование, можно разделить на: детерминированные, случайные и неопределенные.

Детерминированные (определенные) условия предполагают известный результат при различных альтернативных вариантах выбора.

Случайные условия предполагают определение результата при каждом из альтернативных вариантов с определенной степенью вероятности.

Неопределенные условия не предполагают определения потенциального результата.

Оценка решения осуществляется по выбранным критериям и параметрам. Для построения модели учета рисков в стратегическом планировании необходимо дать определения основным, наиболее существенным, понятиям, которые могут использоваться при исследовании рисков.

1. Определение понятия рисков

Для эффективной разработки стратегии управления рисками необходимо четко и точно определить для всех участников реализации стратегии предприятия, что подразумевается под понятием «риск». Приведем наиболее часто встречающиеся определения этого понятия.

А. П. Градов, интерпретируя риск, обращает внимание на следующие аспекты [198]:

во-первых, под риском подразумевается опасность, что реализация проекта может привести к убыткам;

во-вторых, под риском понимают меру рассеивания (дисперсию) оценочных показателей рассматриваемого проекта (например, прибыль, рентабельность и т. п.), полученных в результате множественного прогноза;

в-третьих, под риском понимается опасность, связанная с тем, что цель предпринимательского проекта не будет достигнута в намеченном объеме.

В свою очередь, Шеннон дает следующее определение риска применительно к потребности оценки бизнеса: «Риск — это степень определенности (или неопределенности), связанной с получением ожидаемых в будущем доходов» [12].

По мнению Э. А. Уткина, риск очень часто сопоставляют с определенными количественными потерями материальных, трудовых или финансовых ресурсов вследствие реализации разработанного плана действий [213].

Г. Б. Клейнер применительно к принятию стратегических решений приводит следующее определение риска: «Риск — это возможность таких последствий принимаемых стратегических решений, при которых поставленные цели частично или полностью не достигаются» [107].

При определении риска на уровне человеческого сознания, как правило, исходят из частоты происходящего события. В сознании человека вероятность события тем выше, тем чаще оно появляется в области восприятия человеческого сознания (средства массовой информации, реклама и т. д.). И наоборот, чем реже происходит это событие, тем в человеческом сознании ниже его вероятность.

Необходимо отметить, что отсутствие общепринятого определения понятия «риск» прежде всего обуславливается многообразием самих рисков, различной степенью их влияния на развитие бизнеса и разной степенью чувствительности к этим рискам. Вполне понятно, что риск объективно присутствует в любой области человеческой деятельности, в том числе и в процессе реализации стратегических планов развития предприятий. Нам представляется, что в данной сфере деятельности под риском следует понимать возможность недостижения значения оценочных критериев в процессе реализации базовой и (или) функциональной стратегии развития предприятия.

Оценка последствий недостижения поставленной цели и будет служить показателем влияния риска на выполнение стратегии. Заметим, что данное влияние может иметь как отрицательный, так и положительный эффект. Однако наличие различных препятствий и факторов риска при реализации разработанных стратегий снижает привлекательность данных разработок или делает их совсем малопривлекательными. Вообще все факторы, влияющие на риск и его последствия, разделяют на объективные и субъективные. К объективным факторам относятся те, которые не зависят от данного предприятия и его стейкхолдеров: факторы внешней деловой окружающей среды. К субъективным факторам относятся те факторы, которые непосредственно связаны с деятельностью предприятия, его ресурсным потенциалом и с деятельностью его стейкхолдеров.

2. Субъект риска

К субъектам риска следует отнести либо тех, кто принимает риск на себя полностью, частично или опосредованно, либо тех, кто управляет рисками. В соответствии с этим к субъектам риска можно отнести всех стейкхолдеров предприятия, так как они связаны с реализацией стратегии данного предприятия и имеют возможность влиять на ход ее ре-

ализации. Причем всех стейкхолдеров по отношению к характеру восприятия риска можно разделить на различные категории. Каждый из стейкхолдеров имеет свой интерес, связанный с деятельностью предприятия, и оценивает уровень риска с позиций потери своего интереса и собственного восприятия категории «риск». Более того, часто границы риска, допустимые одной категорией стейкхолдеров, могут не совпадать с оценкой риска другими категориями. С целью уменьшения уровня риска предприятия в целом необходимо добиваться компромисса сходимости заданных границ оптимальных значений по установленному и согласованному набору базовых показателей стратегии, что позволит в будущем избежать риска от несогласованных действий стейкхолдеров. И субъекты по-разному относятся к возможным рискам. Любой собственник старается избежать неоправданных рисков. Поэтому даже если есть возможность заработать максимальную прибыль на рискованном проекте, не каждый собственник может решиться на это. Причем следует учитывать, что разные стейкхолдеры обладают различной склонностью к риску и по-разному оценивают одну и ту же рисковую ситуацию. Вследствие этого одной из наиболее распространенных рискованных ситуаций может быть такая, при которой не достигается компромисс целей различных стейкхолдеров. Поэтому большинство собственников ставят задачу разработать систему либо для управления рисками либо для снижения их уровня для компенсации.

Риски, которые возникают при разработке целей развития предприятия, можно условно разделить на две группы рисков, являющихся следствием:

- недостатка информации о выбранном направлении развития бизнеса;
- субъективности участников, которые обосновывают и формулируют цели развития бизнеса.

Причем переориентация вида деятельности предприятия и переформулирование целей развития могут существенно повлиять на прогнозируемый результат, и поэтому на стадии формулирования целей стратегического плана развития предприятия необходимо собрать максимальное количество надежной и достоверной информации для снижения влияния субъективного фактора и выбора наиболее оптимального решения в условиях конкретной рискованной ситуации. В этой связи субъектами управления риском при разработке целей стратегического плана развития предприятия являются все стейкхолдеры. Более того, от этих субъектов во многом зависит степень достоверности информации, которая исполь-

зуется при разработке стратегии развития предприятия, причем последняя, в свою очередь, может быть условно подразделена на виды:

- **достоверная**, которая получена из достоверных источников как официального, так и неофициального характера;
- **относительно достоверная**;
- **недостоверная**, полученная с определенным искажением.

Таким образом, при стратегическом планировании развития предприятия уже на стадии целеполагания необходимо достигать определенного компромисса понимания риска и определять границы его допустимого уровня.

Причем согласование параметров допустимого уровня риска по всем стейкхолдерам составляет одну из сложнейших задач стратегического управления рисками.

3. Измерение рисков

Оценка рисков — одна из наиболее сложных проблем теории рисков. Риск — это в большинстве случаев неопределенность, имеющая ту или иную вероятность. Следует различать ситуацию неопределенности и ситуацию риска. Ситуация риска является разновидностью ситуации неопределенности и характеризуется тем, что с той или иной степенью вероятности можно получить различные результаты. Для измерения рисков необходимо определить возможные варианты реализации стратегии, соответствующие определенному уровню риска, а затем вероятность каждого из этих вариантов. На практике существует множество критериев и показателей, посредством которых измеряется уровень риска. В основном риск характеризуют два аспекта: волатильность (изменчивость оценочных индикаторов, вероятность или частота событий) и чувствительность критериев деятельности к их последствиям. Существуют две основные категории измерителей риска:

- показатели чувствительности;
- вероятностные (статистические) величины.

Такое разделение достаточно условно, так как вероятностные показатели могут нести информацию о чувствительности, а показатели чувствительности могут быть интерпретированы как вероятностные оценки. Для целей стратегического планирования целесообразно принимать рекомендуемый многими авторами показатель *уровня риска*. Этот показатель для каждой конкретной стратегии должен быть определен на этапе целеполагания. Этот уровень может быть задан набором оценочных критериев и границами их отклонений. Стратегия счи-

тается реализованной, если достигаются заранее определенные отклонения от оценочных критериев. Механизм измерения данных отклонений сложен и неоднозначен в применении, но в стратегическом планировании важно определить вариант такого измерения, который наилучшим образом учитывал бы возможные факторы влияния и величину их воздействия на отклонения от достижения поставленных оценочных показателей. Для целей измерения риска необходимо первоначально исследовать всевозможные риски, идентифицировать их и классифицировать. В этой связи исключительно важное значение приобретает развернутая классификация рисков.

Первоначально риски, которые необходимо учитывать при обосновании и разработке стратегии развития предприятий, подразделяются по масштабам их воздействия:

- катастрофический;
- критический;
- значительный;
- умеренный;
- незначительный.

Кроме того, в процессе принятия стратегических решений на уровне предприятия необходимо учитывать различную степень чувствительности к рискам различных групп заинтересованных лиц. В соответствии с этим можно выделять следующие виды рисков:

- допустимый;
- приемлемый;
- недопустимый.

Особый практический интерес представляет приемлемый риск, который предполагает, что «...для достижения выбранной стратегической цели всегда можно найти решение, обеспечивающее некоторый компромиссный уровень риска..., который соответствует определенному балансу между ожидаемой выгодой и угрозой потерь» [107].

Далее риски делятся на:

- систематический;
- несистематический.

Причем они могут быть:

- предсказуемые и непредсказуемые;
- явные и скрытые;
- измеримые и неизмеримые;

- прогнозируемые и непрогнозируемые;
- прямые и косвенные.

Выполняя анализ рисков, целесообразно классифицировать их по сферам влияния. На этапе формулирования миссии предприятия необходимо четко представлять горизонты развития бизнеса. Вполне понятно, что в каждом из направлений бизнеса существует свой уровень риска. В соответствии с этим их можно подразделить на две группы.

1. Риски внешней деловой окружающей среды:
 - макроэкономические риски дальней окружающей среды;
 - риски ближней окружающей среды.

2. Внутренние риски.

1. Макроэкономические риски дальней окружающей среды можно условно подразделить на следующие виды:

- 1) политические;
- 2) экономические (финансовые);
- 3) экологические;
- 4) производственные;
- 5) риски, связанные с возникновением непредвиденных форс-мажорных обстоятельств.

1) Политический риск — это риск, возникающий как результат изменения государственной политики. Он, с точки зрения активов предприятия, учитывает снижение доходности прогнозируемого события вследствие изменения экономической политики государства. К политическим рискам следует отнести, главным образом, риски неблагоприятных социально-политических изменений в стране, а также риски безопасности бизнеса в стране (вандализм, безработица, терроризм, саботаж и т. д.).

2) Экономический (финансовый) риск учитывает государственное регулирование в сфере налогообложения, ценообразования естественных монополий, землепользования, нормативов арендной платы, экспорта-импорта, внешнеэкономической деятельности. Это риск потери (изменения) прогнозируемого результата вследствие инфляции, изменения конвертируемости национальной валюты, изменения государственного регулирования банковско-финансовой системы и т. д.

3) Производственные риски — это те, что связаны с государственным регулированием развития конкретных отраслей, предприятий или регионов, возможностью государственной политики поддержки соб-

ственного производителя или созданием условий возможного вторжения на внутренний рынок зарубежного производителя.

4) **Экологические риски** — это прямые угрозы внешней деловой окружающей среде, поскольку деятельность по охране окружающей среды регулируется государством. Неожиданные меры государственного регулирования в сфере охраны окружающей среды могут существенно повлиять на отклонение от прогнозируемого результата.

5) **Риски, связанные с непредвиденными форс-мажорными обстоятельствами.** К такого рода рискам относятся природные катастрофы.

Следует отметить, что приведенная классификация рисков внешней деловой окружающей среды не исчерпывающая. Непредвиденные изменения любого параметра, перечисленные выше, представляют собой угрозу или неопределенность достижения желаемого результата.

К рискам ближней окружающей среды следует отнести следующие виды рисков:

- 1) производственные;
- 2) научно-технические;
- 3) социально-экономические.

1) **Производственный риск** ближней окружающей среды ассоциируется с возможной утратой производственных мощностей вследствие изменения потребностей рынка сбыта или снижения качества производимого товара. Он сопровождается снижением объемов производства ввиду роста издержек производства, нерациональной организации производства и сбыта. К производственному риску следует отнести также риск потери конкурентного преимущества предприятия.

2) **Научно-технический риск** допускает потерю конкурентного преимущества предприятия, вызванную снижением (моральной или физической) работоспособности основного технологического оборудования, включая полную остановку его.

К научно-техническим рискам относятся также риски морального износа основных фондов и технологий, риски инвестиций, риски реконструкции, риски появления новых технологий или видов деятельности и т. д.

К этой группе риска следует отнести риск разработки новых, более экономических технологий производства продукта. Отставание предприятия в научно-техническом плане от своих основных конкурентов повышает степень риска падения объемов производства, снижает конкурентоспособность производимой продукции, повышает риск потери рынка сбыта продукции.

3) **Социально-экономические риски** ближней окружающей среды — это риски неблагоприятного социального климата предприятия, банкротства, проведения политики ценообразования, невыгодной предпринятию, поглощения одного предприятия другим путем использования своего монопольного преимущества на рынке сбыта или путем приобретения акций и т. д.

2. **Внутренние риски** можно первоначально разделить на объективные и субъективные.

К **субъективным внутренним рискам** следует отнести риски принятия управленческих решений на всех этапах планирования и реализации стратегии (в частности, риски ошибочно выбранных целей, неправильного выделения СЗХ, разрыва в стратегическом, тактическом и оперативном планировании, нарушение иерархии подчиненности целей и плана и т. д.).

К **объективным внутренним рискам** относятся риски, связанные с различными направлениями деятельности предприятия. Представляется целесообразным выделять следующие виды рисков.

1) **Экологические риски** возникают вследствие нарушения законов об охране окружающей среды, в виду отсутствия лицензий и разрешений, снижения работоспособности очистных сооружений и т. д. К экологическим рискам предприятия относят стихийные бедствия и риск наводнений, пожаров и других.

2) **Юридические риски предприятия** — это риски, вызванные отсутствием лицензий на осуществление деятельности, предусматривающей ее наличие несоблюдением патентного права, возникновением судебных процессов с внешними клиентами, невыполнением договорных обязательств и т. д.

3) **Риски персонала** включают риски: недостаточно квалифицированного руководства персоналом, мотивации работников, неэффективной системы оплаты труда, потери высокопрофессиональных кадров, снижения производительности труда, потери рабочего времени по разного рода причинам.

4) **Риски обстоятельств**, непреодолимой силы для предприятия — это непредсказуемые изменения условий хозяйственной деятельности, а также специфические риски в нарушении технологии и техники безопасности.

5) **Экономические риски предприятия** включают риски: потери доходности предприятия, снижения цен на реализацию продукции, изменения рыночной конъюнктуры на основное сырье и энергоносители. К экономическим следует отнести также риски потери активов пред-

приятия, снижения ликвидности и финансовой устойчивости предприятия, снижения объема собственных средств и увеличения суммы заемного капитала.

6) **Маркетинговые риски** связаны с потерей рынков сбыта продукции, с изменением потребительских требований, с неэффективным портфелем заказов, изменением потребительского спроса и т. д. Риск маркетинга включает также риски от неудовлетворительной рекламы, появления новых конкурентов или появления товаров-субститутов, неправильной политики в отношении ассортимента и неправильно выбранной ценовой политики.

7) **Финансовые риски** — это риски сокращения наличного денежного потока, инфляции, увеличения ставок рефинансирования, изменения системы налогообложения, роста цен на энергоносители, потери финансовых ресурсов на обслуживание долгов естественных монополистов.

Необходимо отметить, что приведенная выше классификация рисков является достаточно условной, поскольку сложно определить четкие границы между различными видами рисков. Все они находятся во взаимосвязи, изменяя и дополняя друг друга как в сторону усиления воздействия факторов риска, так и в сторону ослабления такого воздействия. Уровни же рисков могут быть разными и зависят от большого числа факторов.

8.2. Стратегический анализ рисков предприятия

Проведение стратегического анализа рисков предприятия обусловлено спецификой стратегического планирования: во-первых — это достаточно длительный период реализации этих планов, во-вторых — это большое число участников, осуществляющих и влияющих на процесс планирования и реализации планов, в-третьих — это динамизм изменения факторов внешней деловой окружающей среды и целей самих участников процесса планирования.

Длительность процесса реализации стратегических планов предполагает и неопределенность ее реализации. Множественность участников процесса планирования, каждый из которых принимает определенные решения и влияет на этот процесс, также является фактором риска, поскольку отклонение каждым из участников от своих целевых установок приводит к отклонению от намеченного плана в целом. Разрабатывая стратегический план, следует дополнительно выделять риски конкретных участников процесса планирования.

Множественность факторов, влияющих на процесс реализации стратегических планов, усложняет анализ рисков. При стратегическом анализе рисков необходимо исследовать участников разработки и реализации стратегии и степень их влияния на ход реализации плана; факторы, влияющие на процесс реализации плана, и множество данных, характеризующих объект. Риски существуют на всех этапах стратегического планирования, и поэтому следует выделить риски стратегии, риски СЗХ, риски внешней деловой среды в целом и риски конкретного предприятия. Сложность анализа рисков объясняется и тем обстоятельством, что воздействие факторов риска осуществляется не в последовательном порядке их возникновения, а в определенной совокупности и взаимосвязи. На всех стадиях разработки и реализации стратегий предприятия приходится сталкиваться с различными видами рисков, различающихся по месту и времени их возникновения, времени и степени воздействия, совокупностью внешних и внутренних факторов, влияющих на уровень и на меру чувствительности к ним.

Представляется, что при анализе рисков предприятия целесообразно выделять следующие аспекты анализа:

- основные источники рисков;
- оценка вероятности получения убытков (или недостижения результата), связанных с отдельными источниками рисков;
- действия, позволяющие снизить трудности преодоления возникающих рисков.

Как правило, редко встречаются риски, имеющие единичный характер воздействия. В своем большинстве все виды рисков взаимосвязаны, что значительно затрудняет выбор методики проведения их анализа. Прежде всего, анализ рисков необходимо выполнять, разбив все риски на три основные категории:

- риски СЗХ и внешней деловой окружающей среды;
- риски конкретного предприятия или внутренние риски;
- риски определенного проекта, стратегии, продукта.

Принципиальная схема стратегического анализа рисков приведена на рис. 8.1.

Нам представляется, что анализ рисков следует начинать с анализа рисков СЗХ, а затем переходить к анализу внутренних рисков конкретного предприятия и взаимосвязи этих рисков, а в заключение анализировать риски конкретных стратегий, которые воздействуют на прогнозируемый результат с учетом взаимосвязи и взаимозависимости всех перечисленных выше рисков.

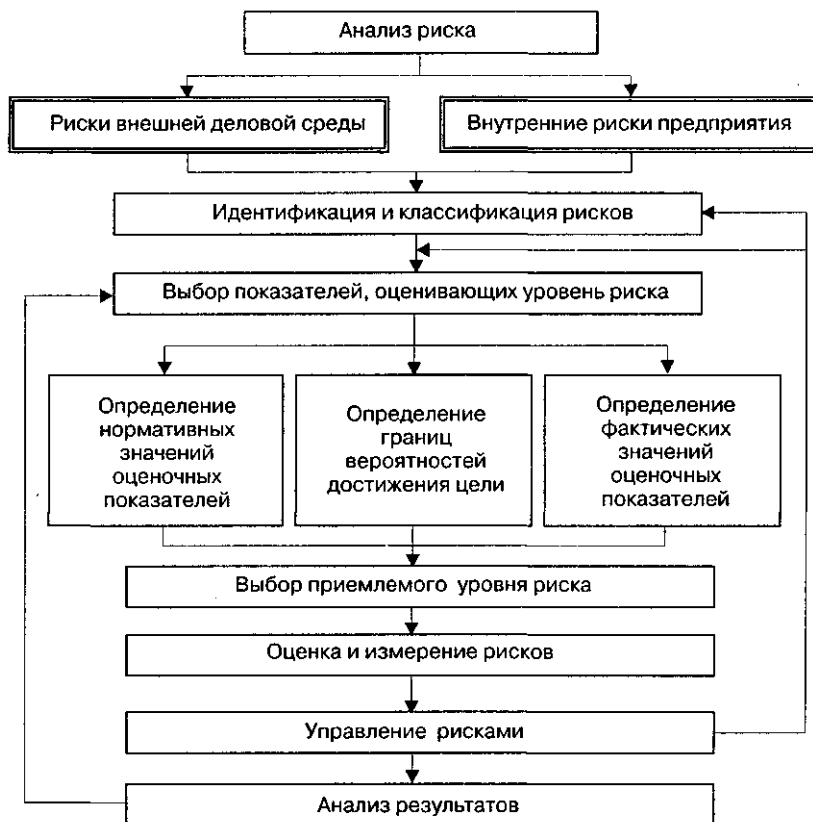


Рис. 8. 1. Схема процесса стратегического анализа рисков

В процессе анализа рисков по каждому из перечисленных выше аспектов необходимо:

- 1) провести идентификацию и классификацию рисков по заданным признакам;
- 2) выявить основные источники рисков;
- 3) определить вероятность нанесения убытков, недостижения цели или неполучения результата, обусловленную отдельными источниками рисков;
- 4) измерить степень риска;
- 5) наметить основные действия, позволяющие снизить степень воздействия анализируемых рисков.

Стратегический анализ риска может выполняться по различным схемам и с разной степенью глубины проведения. Характер стратегического анализа, выбор метода анализа и степень его глубины зависят от множества факторов. Основными из них являются: отношение к рискам субъектов риска, уровень приемлемого риска и финансовые возможности объекта риска.

В процессе стратегического анализа рисков необходимо учитывать ряд требований:

- отклонения оценочных критериев реализации стратегии под воздействием конкретного фактора риска должны определяться индивидуально (если это возможно);
- потери по одному из видов рисков не обязательно увеличивают вероятность потери по другому;
- максимально возможное отклонение не должно превышать заданных параметров допустимого риска и финансовых возможностей предприятия;
- финансовые расходы на разработку и реализацию стратегии оптимизации риска не должны превышать возможные потери потенциала предприятия от воздействия рисков.

В данной схеме весь блок задач стратегического анализа рисков можно условно разбить на три группы:

- аналитико-управленческая;
- исполнительная;
- координационная.

К аналитико-управленческой группе задач следует отнести: стратегический анализ действующего предприятия или вида бизнеса, определение и классификацию рисков, выявление источников риска, идентификацию факторов риска и исследование динамики их взаимосвязей и изменений, определение методов анализа и оценки рисков.

К исполнительной группе относятся следующие задачи: последовательность действий всех участников процесса разработки и реализации стратегии, контроллинг действий по реализации принятых стратегий, прогнозирование непредсказуемых рисков событий.

К **координационной группе** относятся задачи принятия срочных мер по корректировке ранее принятых стратегий и по предотвращению последствий возникших рисков, а также выявление методов управления рисками.

- Схема выполнения стратегического анализа и полнота исследования факторов риска, их оценка и определение уровня риска

зависят от информационной базы, финансовых возможностей предприятия, степени чувствительности данного бизнеса к рискам, отношения к риску субъектов — стейкхолдеров предприятия. Кроме того, спецификой стратегического анализа рисков является тот факт, что за время разработки и реализации стратегического плана могут появляться новые виды рисков и изменяться степень воздействия уже идентифицированных рисков. Стратегический анализ предусматривает исследование процесса разработки и реализации стратегий совместно с анализом всех факторов, определяющих и влияющих на планируемый результат. Поэтому стратегический анализ не является дискретным действием, а рассматривается как непрерывный процесс, позволяющий оптимизировать степень влияния рисков.

- Стратегический анализ рисков должен предусматривать и анализ будущей неопределенности на всех этапах реализации стратегии с целью определения влияния рисков на планируемый результат или на заданную цель. Он может выполняться различными методами, но в его содержании целесообразно выделять два взаимосвязанных и взаимодополняющих друг друга аспекта — качественный и количественный.
- Качественный анализ имеет целью определение зоны воздействия риска, идентификацию всевозможных рисков в СЗХ, определение внешних и внутренних факторов, влияющих на уровень идентифицированных рисков.
- Количественный анализ ставит основной целью вычисление числовых параметров уровня воздействия определенных рисков и вероятности наступления каждого из идентифицированных рисков.

При анализе рисков макроэкономического уровня можно опираться главным образом на опыт экспертов. Имея исходную базу для оценки степени риска, следует постоянно контролировать ситуацию изменений исходных данных с целью быстрого реагирования на происходящие изменения. При последовательном анализе вариантов оптимизации структуры бизнеса возникает необходимость определения *принципиальных требований к управлению рисками*.

1. Управление рисками не всегда означает минимизацию влияния риска. Для достижения определенного результата при реализации разработанных стратегий развития предприятия вполне допустим определенный уровень риска, исходя из обеспечения некоего оптимального баланса между получаемым результатом и уровнем риска.

2. Достижение компромисса между доходностью от оптимизации структуры бизнеса с определенным уровнем риска связано с дополнительными затратами. Причем затраты на управление рисками не должны превышать величину воздействия рисков на планируемый результат.
3. Необходимость выделения приоритетных направлений хозяйствования с предложенными оптимальными базовыми параметрами стратегии и уровнем риска по каждому из них для различных горизонтов планирования.

Методология стратегического анализа рисков может включать последовательное выполнение следующих этапов:

- анализ рисков дальней внешней среды, СЗХ;
- анализ рисков ближней окружающей среды, отраслевого риска;
- анализ рисков предприятия или бизнеса;
- анализ рисков типовых стратегий.

К рискам дальней внешней деловой окружающей среды относят страновой риск, который можно подразделить на два основных вида, требующих отдельного анализа: **коммерческий** и **политический риск**. **Коммерческий риск** в этом случае включает анализ риска неплатежеспособности и процесса его государственного регулирования. **Политический риск**, в свою очередь, разбивается на макрориск и микрориск. Макрориск — это риск, отражающийся на всех иностранных субъектах в стране, где реализуется стратегия. Микрориски — это специфические риски отрасли и предприятия. Значительная часть специалистов по политическому риску уверена, что политические события несут одновременно с возможностями потерять и огромные шансы развития эффективного бизнеса. Для стратегического планирования это означает, что необходимо при прогнозировании данного риска учитывать не только негативные, но и позитивные последствия.

При анализе рисков дальней внешней деловой среды необходимо первоначально выделить основные факторы, влияющие на уровень риска. Все факторы при этом можно подразделять на *факторы прямого воздействия* и *факторы косвенного воздействия*. К основным факторам прямого воздействия при анализе риска следует отнести существующие законодательство, налоговую систему, деятельность государственных и негосударственных органов, имеющих отношение к процессу реализации разрабатываемых стратегий. К основным факторам косвенного воздействия относятся следующие: политическая и экономическая обстановка в стране, международные события в мире.

Анализ рисков дальнейшей внешней деловой среды может проводиться различными методами. Наиболее известными являются *метод старых знакомств* и *метод больших туров*. Первый из них предполагает составление отчета специалистами, работающими в данной отрасли и знающими специфику изменений в каждой стране. Второй предполагает посещение конкретной страны группой специалистов-экспертов и исследование ситуации на месте по ряду критериев.

Процесс анализа таких рисков может осуществляться в два основных этапа.

На I этапе определяются основные виды рисков, которые могут возникать в процессе реализации стратегии развития предприятия.

На II этапе анализа рисков определяются основные внешние и внутренние факторы, оказывающие влияние на степень риска предприятия. На этом этапе устанавливается диапазон изменения основных показателей, характеризующих выделенные на предыдущем этапе факторы, и на основе вероятностного распределения отобранных показателей для каждого из факторов разрабатывается модель значений показателей, которая является наиболее предпочтительной для развития данного предприятия. Наиболее важным в процессе анализа рисков является установление корреляционных связей между показателями степени риска. По результатам анализа определяются так называемые критические переменные, по которым малейшее отклонение существенно влияет на предполагаемый результат реализации стратегии развития предприятия.

Причем чувствительность к идентифицированным рискам определяется на всех этапах реализации стратегии развития предприятия. Оценка отклонения результата, полученного в процессе реализации стратегии изменения показателей риска, осуществляется с целью выявления степени влияния каждого из факторов риска на планируемый результат. В процессе анализа рисков может использоваться метод Дельфи.

Количественная оценка странового риска дает возможность провести сравнение рисков в различных странах. Причем оценка риска страны выполняется путем суммирования коэффициентов оценки рисков от воздействия различных факторов. Вместе с тем данная оценка имеет вероятностный характер и не может учитывать все факторы, которые отражают специфику странового риска для конкретных видов бизнеса. Это обусловливается тем обстоятельством, что весьма специфическим фактором является отраслевая ориентированность страновых рисков. Так, политические изменения, происходящие в стране, могут приводить к тому, что для предприятий одних отраслей реализация стратегий

их развития становится достаточно рискованным процессом, а для других — напротив, весьма доходным. Например, развитие предприятий военно-промышленного комплекса в условиях межнациональных конфликтов является весьма выгодным и малорискованным, в то время как развитие предприятий гражданских отраслей становится очень рискованным процессом.

Следовательно, анализ странового риска имеет существенное значение при разработке стратегий развития предприятий в определенной стране, особенно при решении вопроса о выборе в качестве ЗКХ либо страны с переходной экономикой, либо страны с неустойчивым развитием, либо страны с резкими колебаниями политической обстановки.

Анализ и оценка рисков дальней внешней деловой среды может осуществляться путем сравнения рейтинга по различным стратегиям развития предприятия и видам возможных рисков. Анализ конкретных факторов и динамики их изменения позволяет оценить величину странового риска, определить степень чувствительности развития конкретного бизнеса при реализации конкретной стратегии к изменениям этих факторов с целью оптимизации их воздействия на прогнозируемый результат. На этапе стратегического анализа рисков необходимо не только исследовать сами риски, но предварительно определить факторы, которые наиболее существенно, по мнению экспертов, влияют на величину странового риска.

Анализ рисков дальней внешней деловой среды в нашей стране имеет свои специфические особенности, связанные главным образом с достаточно сильным влиянием фактора политических рисков. Кроме того, данный процесс усложняется реформированием властных структур и динамичностью процесса законотворчества на всех уровнях управления экономикой. Более того, достаточно часто законодательные акты дополняются на практике различного рода подзаконными актами и нормативными документами, что еще больше затрудняет прогнозирование уровня рисков.

Высокая степень риска в процессе реализации стратегий развития отечественных предприятий обуславливается также значительным влиянием теневых структур на организацию бизнеса, что необходимо учитывать при разработке стратегии развития любого предприятия.

Вместе с тем в настоящее время в нашей стране в большинстве случаев оценка странового риска для предприятий представлена в лучшем случае лишь в виде описания политической и экономической среды и динамики их развития в прошлом с вероятностным описанием ближайшей перспективы. Последнее существенно затрудняет процесс

инвестирования российских предприятий, поскольку при такой неопределенности оценки рисков внешней среды эксперты считают бизнес в условиях России весьма рискованным. Бизнес в России соприкасается со следующими факторами:

- нестабильностью государственной экономической политики, включая финансовую политику;
- достаточно сложной и постоянно изменяющейся системой налогообложения отечественных предприятий;
- весьма слабой нормативной базой по защите прав и интересов собственников;
- отсутствием культуры бизнеса;
- слабой защитой интеллектуальной собственности;
- недостаточно развитой информационной инфраструктурой;
- криминогенностью бизнеса.

Названные выше факторы оказывают существенное влияние на уровень риска разрабатываемых стратегий развития российских предприятий. Вследствие этого, разрабатывая любой вариант проведения стратегического анализа развития отечественных предприятий, следует учитывать достаточно высокую степень странового риска.

В целях сокращения уровня странового риска необходимо проведение следующих основных мероприятий:

- стабилизация политической ситуации в стране;
- установление долговременного налогового режима;
- стабилизация функционирования финансово-банковской системы;
- усиление гарантий прав собственности;
- повышение степени безопасности бизнеса;
- разработка мероприятий по поддержке отечественного производителя;
- формирование развитой информационной инфраструктуры.

Проводя анализ рисков, которые могут возникать в процессе реализации стратегии развития определенного предприятия или бизнеса, необходимо, помимо исследования рисков дальнейшей внешней деловой среды, анализировать и оценивать риски СХЗ. Для этого необходимо:

- определить специфику и вид СХЗ конкретного предприятия или бизнеса;
- идентифицировать возможные виды рисков СХЗ;
- определить и оценить динамику уровня этих рисков;
- выявить зону допустимого действия выявленных рисков.

Необходимо отметить, что возможные зоны риска целесообразно условно подразделить на четыре основные группы:

- безрисковая зона;
- зона допустимого риска;
- зона критического риска;
- зона катастрофического риска.

Критерии отнесения СХЗ к той или иной зоне риска устанавливаются собственником в зависимости от доходности определенного направления развития бизнеса в данной СХЗ, от реальных размеров ресурсов, а также от личности самого собственника.

В процессе анализа структуры развития бизнеса может строиться **кривая риска**, на которой выделяются зоны и показатели допустимого, критического и катастрофического рисков (рис. 8.2).

Кроме того, необходимо выделить методику анализа и оценки уровня конкретного риска, определить уровень погрешностей и допустимые границы отклонений. В рамках определенной СХЗ важно определять возможность управления идентифицированными рисками. Поскольку при стратегическом планировании развития предприятия учитывается возможность его функционирования в нескольких СХЗ одновременно, постольку необходимо определять общую величину риска, который может возникать в процессе реализации выбранной базовой стратегии развития предприятия.

Необходимо отметить, что для отечественных предприятий весьма значительную величину составляют риски ближней окружающей деловой среды. Это обусловливается следующими основными причинами: во-первых, достаточно сильным влиянием государственной политики на развитие любой отрасли национальной экономики; во-вторых, не-

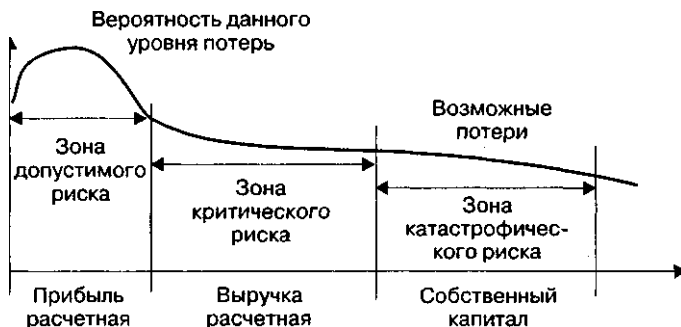


Рис. 8.2. Кривая риска

развитым характером рыночных отношений и слабостью их правового регулирования.

В настоящее время отраслевые риски в нашей стране проявляются преимущественно в отсутствии конкретных программ стратегического развития отраслей, отражающих приоритеты государственной экономической политики.

Анализ возникновения возможных отраслевых рисков предполагает исследование следующих основных факторов за выбранный период времени:

- анализ динамики основных технико-экономических показателей развития предприятий отрасли, а также предприятий смежных отраслей;
- анализ конкуренции предприятий в отрасли;
- анализ специфических факторов, характеризующих функционирование и развитие предприятий данной отрасли;
- анализ рынка продукции данной отрасли и перспектив его развития;
- анализ сложившейся системы государственного регулирования экономики и наличия государственных заказов;
- анализ показателей устойчивости предприятий отрасли по сравнению с предприятиями смежных отраслей;
- анализ показателей научно-технического прогресса по предприятиям смежных отраслей.

Анализ возможного проявления **рисков внутриотраслевой конкуренции** выполняется экспертным путем сравнения коэффициентов по заранее определенному ряду показателей. Стратегический анализ конкретного предприятия в нашей стране становится невероятно важным ввиду обеспечения ее экономической безопасности. МЧС России совместно с Госгортехнадзором РФ разрабатывают декларацию промышленной безопасности. Данная декларация предполагает обязательное создание системы управления рисками любого предприятия. Подобные разработки еще раз подтверждают особую специфику развития отечественных предприятий и достаточно высокую степень риска развития бизнеса в России. В этой связи стратегический анализ рисков, возникающих при функционировании и развитии предприятия, представляет собой важную составляющую (элемент) разработки стратегии его развития.

Необходимо отметить, что названные выше факторы подвержены значительным изменениям, природа которых лишь с определенной

долей вероятности может быть оценена на этапе стратегического планирования. Именно эта неопределенность изменения факторов и формирует отраслевой риск. В табл. 8.1 приведены основные виды этого риска, которые соответствуют пяти силам конкуренции по М. Портеру. По каждому из приведенных в таблице видов рисков должна производиться оценка его уровня для конкретного предприятия в условиях реализации стратегий.

Анализы рисков, возникающих в процессе внутриотраслевой конкуренции среди предприятий, могут проводиться по критериям, приведенным в табл. 8.2.

Вероятность проявления того или иного вида риска конкуренции целесообразно оценивать на основе либо метода экспертных оценок, либо метода статистических наблюдений. В отдельных случаях может использоваться метод оценки вероятности рисков на основе личного опыта высшего руководства предприятия.

Таблица 8.1

Основные виды риска «пяти сил конкуренции по М. Потеру»

Силы конкуренции по М. Портеру	Наименование видов риска
1. Проникновение новых конкурентов	1. Потеря доли рынка сбыта. 2. Угроза снижения цены продукта
2. Угроза появления на рынке товаров-субститутов	1. Потеря доли рынка сбыта или потеря рынка сбыта целиком. 2. Риск снижения цен. 3. Риск роста затрат с целью повышения качества продукта
3. Возможности покупателей	1. Риск снижения платежеспособности покупателей и как следствие риск снижение объема производства и сбыта. 2. Риск роста затрат на предоставление дополнительных услуг и гарантий. 3. Разрушение барьера привыкания
4. Возможности поставщиков	1. Риск ужесточения условий снабжения сырьем, что приведет к повышению вероятности риска роста затрат. 2. Снижение качества поставки. 3. Банкротство поставщиков
5. Конкуренция между предприятиями, уже укрепившимися на рынке	1. Риск потери доли рынка сбыта. 2. Риск снижения цен. 3. Риск потери определенной номенклатуры, снижения степени специализации предприятия. 4. Риск роста затрат на повышение качества продукта и расширение сервисных дополнительных услуг покупателю

Таблица 8.2
Анализ риска конкуренции

Формы рисков ближней окружающей среды	Вероятность проявления
1. Потеря доли рынка сбыта вследствие: <ul style="list-style-type: none"> - появления новых конкурентов; - появления товаров-субститутов; - сокращения возможностей покупателей; - усиления конкуренции между предприятиями, уже укрепившимися на рынке 	
2. Риск снижения цены реализуемой продукции	
3. Риск роста затрат с целью: <ul style="list-style-type: none"> - повышения качества выпускаемой продукции; - освоения новых технологий на стадии внедрения; - повышения цен на сырье; - снижения специализации предприятия; - увеличения объема дополнительных сервисных услуг покупателю 	

Анализ и оценка риска отдельного предприятия или бизнеса может осуществляться по следующей схеме.

I этап. Анализ и оценка уровня идентифицированных рисков и выявление внешних и внутренних факторов, влияющих на результат, который может быть получен вследствие реализации стратегии развития предприятия.

II этап. Выявление и анализ показателей, характеризующих уровень влияний внешних и внутренних факторов, выбранных на предыдущем этапе.

III этап. Выбор оптимального количества показателей, с помощью которых может быть отслежена динамика влияния факторов риска на планируемый результат.

IV этап. Выбор контрольных показателей и установление нормативных границ изменения этих показателей для достижения оптимально допустимого размера риска.

V этап. Определение метода анализа риска (построение моделей, экспертная оценка, математические методы исследования статистических данных, выбор аналога).

VI этап. Разработка системы управления рисками на предприятии и выявление способов их оптимизации.

Стратегический анализ рисков предприятия предполагает рассмотрение всех видов деятельности и всей номенклатуры выпускаемой продукции и услуг со следующих позиций:

- сегментации рынка;
- изучения взаимосвязи и взаимозависимости одного вида деятельности или вида выпускаемой продукции (услуг) от другого;
- привлекательности рынка;
- конкурентной силы предприятия.

Исследование отдельных сегментов рынка позволяет оценивать и прогнозировать возможность возникновения рисков, исходящих от потребителей продукции (услуг) предприятия.

Изучение рисков, возникающих вследствие влияния изменения объемов производства и реализации одного товара на объем выпуска и себестоимость производства другого товара, необходимо для обоснования и выбора способов производства стратегически перспективных и рентабельных видов продукции.

Анализ привлекательности рынка необходим для снижения в перспективе потерь от развития производства товаров, реализуемых на малопривлекательных и неперспективных рынках.

Анализ конкурентной силы предприятия по ассортиментному портфелю позволяет определить для каждого предприятия допустимые границы риска.

Необходимо отметить, что организация процедуры стратегического анализа рисков предприятия должна основываться на системном подходе. Это означает, что стратегический анализ рисков должен быть комплексным, т. е. включать в полном объеме сбор, обработку и анализ информации о возможных рисках, возникающих в процессе функционирования предприятия по всем направлениям деятельности, видам ресурсов и их сочетаниям. При этом следует обеспечивать экономию затрат в процессе проведения такого рода анализа. В этой связи целесообразно создать на предприятии систему контроля по пяти ключевым параметрам: количество, качество, время, затраты и направления деятельности.

С точки зрения анализа и оценки рисков предприятия система контроля может включать в себя следующие компоненты:

- контроль персонала, который предусматривает прежде всего ответственность персонала предприятия занимаемым должностям по уровню квалификации и психологическим факторам;
- контроль издержек производства, предусматривающей контроль за всеми видами производственных и непроизводственных затрат на предприятии;

- контроль качества, в процессе которого основное внимание уделяется качеству используемых сырья, полуфабрикатов и комплектующих изделий, а также оценке конкурентоспособности предприятия по качеству выпускаемой продукции;
- контроль результативности маркетинга, предполагающий оценку эффективности мероприятий в области изучения рынков, разработки и продвижения товара до потребителя.

В качестве меры систематического риска может рассматриваться коэффициент D определяющий степень чувствительности предприятия к происходящим изменениям и служащий мерой амплитуды цены на акции предприятия по отношению к амплитуде колебаний рынка в целом, измененной для диверсифицированного рыночного портфеля. В том случае, если предприятие не котируется на бирже или не существует его биржевой оценки, можно произвести расчет коэффициента β методом, который основывается на оценке влияния различных факторов, характеризующих данное предприятие, на величину рисков.

Для характеристики степени систематического риска на предприятии можно использовать шкалу значений коэффициента D что представлено в табл. 8.3.

Коэффициент β позволяет определять, какой должна быть премия за риск вложения в конкретное предприятие или какой должна быть доходность рискованной акции в зависимости от среднерыночной доходности и доходности безрисковых вложений.

Для оценки риска вложений в конкретное предприятие может использоваться критерий точки безубыточности. По данным стратегического анализа определяется критический объем производства. Точка безубыточности определяет порог, при котором доходы от продажи производственной продукции равняются расходам на ее изготовление и реализацию.

Таблица 8.3
Характеристика значений коэффициента β

Значение коэффициента β	Степень риска
$\beta = 0$	Риск отсутствует
$0 < \beta < 1$	Риск ниже среднерыночного
$\beta = 1$	Средний риск для отрасли
$1 < \beta < 2$	Повышенный риск

Организация производства ниже этого уровня будет экономически нецелесообразной и весьма рискованной с позиции окупаемости финансовых и прочих вложений в данное предприятие.

Вместе с тем необходимо отметить, что уровень риска выбранной стратегии развития предприятия является очень малоизученным понятием. Он может включать в себя следующие основные элементы:

- уровень полученных оценочных показателей реализации стратегии, рассчитываемый на основе выбранной шкалы значений;
- границы отклонений используемых оценочных показателей от их прогнозируемых уровней;
- изменение показателей деятельности предприятия в целом, обусловленное отклонением оценочных показателей от их прогнозируемых уровней.

Поскольку реализация стратегии развития предприятия имеет целью изменение потенциала предприятия в направлении, которое задается целевыми установками, постольку анализ рисков, возникающих в процессе реализации этой стратегии, должен предусматривать анализ отклонения показателей потенциала предприятия, которые вызываются реализацией именно этой стратегии. Анализ этого риска может осуществляться по следующей схеме.

I этап. Идентификация видов риска по каждой из разрабатываемых стратегий в рамках предприятия при выбранной СЗХ.

II этап. Определение набора показателей, характеризующих риски каждой из разрабатываемых стратегий.

III этап. Разработка нормативных (пороговых) значений для выбранного набора показателей, характеризующих риски стратегии.

IV этап. Анализ факторов, влияющих на уровень определенного вида рисков.

V этап. Определение степени чувствительности данного вида бизнеса или разрабатываемой стратегии к воздействию определенного вида рисков.

Стратегический анализ рисков отечественных предприятий, учитывая достаточно высокую степень риска их банкротства в условиях переходной экономики, должен также предусматривать анализ динамики изменения активов предприятия с позиций их ликвидности.

Стратегический анализ внутренних рисков предприятия целесообразно начинать с анализа имущественных рисков, поскольку именно данный вид рисков наиболее часто встречается при производственной деятельности предприятия. К этому виду следует отнести большую группу рисков, характеризующих вероятность потери части имуще-

ства предприятия вследствие воздействия факторов риска. Необходимо отметить, что количество таких факторов может быть значительным. К числу основных из них следует отнести:

- потери имущества вследствие стихийных бедствий и злоупотреблений;
- риск отчуждения имущества;
- компенсацию нанесения ущерба третьим лицам;
- компенсацию нанесения ущерба персоналу предприятия;
- потерю имущества во время транспортировки;
- потерю имущества вследствие морального устаревания технологии.

К имущественным рискам можно отнести и производственный риск, на величину которого могут оказывать воздействие следующие основные факторы:

- недостижение намеченных объемов реализации продукции вследствие простоя оборудования, потерь рабочего времени, снижения производительности труда, неритмичной поставки сырья и комплектующих изделий;
- сокращение объемов реализации продукции, обусловленное снижением цен под влиянием изменения ее качества, изменением рыночной конъюнктуры, ростом конкуренции и т. д.
- снижение доходности вследствие роста затрат на производство продукции, которое обусловлено ростом инфляции, повышением требований к ее качеству, изменением налогового законодательства, риском поставщиков и покупателей;
- достаточно низкий уровень квалификации и непрофессионализм персонала предприятия.

Величину маркетинговых рисков предприятия можно определить в процессе анализа планируемых маркетинговых стратегий и условий их реализации.

В качестве основных источников маркетинговых рисков, влияющих на эффективность деятельности предприятия, могут рассматриваться возможности отклонения от прогнозируемых на этапе стратегического анализа сделок по следующим показателям:

- объемы производства;
- рыночные цены на продукцию;
- сегменты рынка сбыта;
- стоимость сырья и условия поставки;
- ставка рефинансирования ЦБ.

Стратегический анализ маркетинговых рисков может осуществляться по двум основным направлениям.

1. Анализ качества реализуемых маркетинговых стратегий, сроков их осуществления, условий разработки, корректировки и контроля за ходом их реализации.
2. Анализ заключенных договоров на реализацию произведенной продукции, выполненных работ и оказанных услуг. В этом случае в качестве факторов риска могут выступать следующие: незначительный размер предварительной оплаты, сокращение сроков авансирования выполненных работ и оказанных услуг, срыв сроков отгрузки товаров, отказ от фактической оплаты, нестабильность банковской системы и т. д.

Стратегически анализ внутренних рисков предприятия предполагает также проведение анализа процесса заключения и исполнения договоров на приобретение товарно-материальных ценностей. В данном случае в качестве факторов риска могут рассматриваться следующие: незначительное количество поставщиков предприятия, высокий удельный вес одного поставщика в общем объеме поставок определенного вида сырья (материалов, комплектующих изделий), недиверсифицированность поставок, увеличение сроков оборачиваемости дебиторской задолженности, сговор поставщиков в сторону роста цен и т. д.

Наиболее типичные варианты идентификации рисков стратегий, основывающиеся на матрице И. Ансоффа, приведены в табл. 8.4.

Кроме того, в процессе стратегического анализа рисков целесообразно исследовать, на какой стадии жизненного цикла находится конкретный товар, производимый предприятием, поскольку от стадии жизненного цикла товара и объема его продаж зависит стратегия развития предприятия по данному виду товара. Поэтому для стратегического анализа рисков предприятия важно исследовать ассортиментный портфель предприятия. Для этого по всему ассортименту выпускаемой продукции и оказываемых услуг целесообразно построить матрицу БКГ.

При стратегическом анализе рисков предприятия может также использоваться матрица «рынок—продукт» по Г. Стейнеру, приведенная на рис. 8.3.

Данная матрица показывает уровни риска и соответственно степень вероятности успеха при различных сочетаниях «рынок-продукт». Она может использоваться для:

- определения вероятности успешной деятельности при выборе той или иной стратегии развития предприятия;
- выбора различных видов бизнеса в рамках предприятия.

Таблица 8.4

Идентификация рисков на матрице И. Ансоффа

Наименование стратегии	Ситуация риска	Форма риска
1. Стратегия проникновения на рынок	Старые освоенные товары и освоенный рынок	<ul style="list-style-type: none"> - Снижение доли рынка вследствие конкуренции. - Снижение покупательского спроса на товар, вызванное снижением качества товара
2. Стратегия развития рынка	Новый рынок, старый товар	<ul style="list-style-type: none"> - Риск снижения цены как следствие отсутствия гарантии качества (для нового рынка старый товар является новым). - Отсутствие платежеспособного спроса как фактор неопределенности (неизвестная торговая марка фирмы)
3. Стратегия разработки товара	Старый рынок, новый товар	<ul style="list-style-type: none"> - Риск снижения цены как следствие отсутствия гарантии качества. - Риск материальных потерь на инвестиционные расходы, выпуск и реализацию товара. - Риск удлинения сроков освоения товара
4. Стратегия диверсификации	Новый рынок, новый товар	<ul style="list-style-type: none"> - Риск снижения цены. - Риск материальных потерь. - Риск снижения объемов производства

Рынок \ Продукт	Существующий	Новый, связанный с существующим	Совершенно новый
Существующий	Низкий риск		Высокий риск
Новый, связанный с существующим			
Совершенно новый	Высокий риск		Чрезмерно высокий риск

Рис. 8.3. Степень риска в матрице «рынок—продукт» по Г. Стейнеру

Вместе с тем, целью анализа рисков предприятия должно являться не только выявление факторов риска, областей определения рисков, их видов и уровней, но и разработка подходов к управлению определенными видами рисков. В этой связи риски предприятия целесообразно подразделить на два вида: предсказуемые и непредсказуемые.

Наиболее сложным является процесс управления непредсказуемыми рисками. Однако, опираясь на накопленный опыт и используя конкретную информацию об источниках возникновения рисков, их уровнях и т. п., можно с определенной вероятностью их предсказать.

Процесс управления рисками предполагает разработку для каждой стратегии развития предприятия определенных рекомендаций и определенной системы мероприятий, позволяющих минимизировать уровень риска или компенсировать возможные последствия его проявления, доводя их до приемлемого уровня.

Достаточно сложным является и процесс определения взаимодействия всех факторов риска с целью оптимизации их совместного воздействия. Вместе с тем вполне реальным является выделение приоритетных факторов по степени их воздействия на результаты деятельности конкретного предприятия.

На сегодняшний день к числу наиболее разработанных и применяемых на практике методов управления рисками предприятий следует отнести:

- метод уклонения от рисков;
- метод локализации рисков;
- метод диссипации рисков;
- метод компенсации рисков.

Управление на основе метода уклонения от рисков предусматривает страхование рисков, поиск гарантий, отказ от рисковых стратегий и т. д.

Управление на основе метода локализации рисков предполагает формирование на предприятии специальных и хозяйственных структур, осуществляющих реализацию рисковых проектов, а также участие в стратегических альянсах для снижения степени риска.

Управление на основе метода диссипации рисков предусматривает осуществление диверсификации видов деятельности на предприятии, распределение рисков во времени и распределение ответственности между участниками.

Управление на основе метода компенсации рисков подразумевает разработку стратегий развития предприятий, минимизирующих риск, создание системы резервов, а также системы активного маркетинга.

Процесс управления рисками предприятий должен быть непрерывным и осуществляется на всех стадиях жизненного цикла предприятия. Принципиальная схема организации управления рисками на предприятии приведена на рис. 8.4.

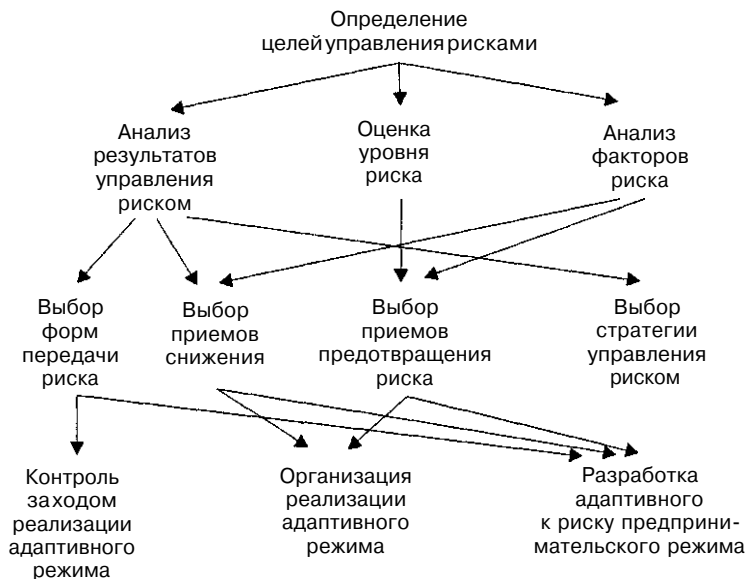


Рис. 8.4. Организация управления риском

8.3. Процесс измерения рисков предприятия

Процесс измерения оценки рисков является важным этапом анализа рисков предприятия и осуществляется с целью:

- уточнения содержания понятия «риск» и его характеристик для всех субъектов, заинтересованных в реализации стратегии развития предприятия;
- определения границ допустимого риска и достижения компромисса целей всех участников разработки и реализации стратегии развития предприятий по критериям рынка;
- получения характеристики рисков каждой СХЗ и выбора оптимального варианта СХЗ;
- определения степени рисков для сравнения различных вариантов стратегии развития предприятия;
- разработки стратегии управления рисками на предприятии.

Решение проблемы измерения рисков предприятия требует формирования соответствующей информационной базы для диагностики возможных рисков, содержащей прежде всего информацию о динамике

ке показателей, характеризующих результаты, прогнозируемые в рамках стратегического плана, и степень их чувствительности к идентифицированным рискам. Информация, которая характеризует факторы риска, может быть условно разделена на следующие группы:

- статистическая информация;
- учетные данные;
- нормативные данные;
- интуитивная информация, основанная на опыте и знаниях специалистов;
- предметное описание.

В процессе измерения оценки рисков предприятия могут использовать следующие методы:

- 1) статистический метод;
- 2) метод аналогий;
- 3) метод экспертных оценок;
- 4) расчетно-аналитический метод.

1. Статистический метод предполагает использование методов математической статистики и математического программирования и моделирования. Он позволяет анализировать частоту возникновения той или иной рискованной ситуации, определить величину возможных потерь, степень отклонения от заданных параметров и вероятность наступления той или иной рискованной ситуации. Необходимо отметить, что данный метод является тем более достоверным, чем точнее информация, на которую опираются при статистической обработке.

Для определения величины рисков предприятия необходимо исследовать совокупное влияние факторов, которые образуют определенное множество случайных переменных или многомерную случайную величину. Распределение многомерной случайной величины задается функцией распределения. Распределение вероятности на основании полученных исходных данных позволяет установить диапазон возможных значений для каждой рискованной переменной. Графики функций распределения могут быть разнообразными (нормальное, равномерное, треугольное или дискретное распределение).

Если на каждом из графиков задать максимально допустимые границы, то получим площадь, ограниченную графиком и границами допустимых областей. Поскольку все факторы действуют в определенной взаимозависимости и взаимосвязи друг с другом, постольку характеристикой вероятностной взаимозависимости является коэффициент

вариации, который можно рассматривать в качестве относительной меры риска. Для определения вероятности следует построить график зависимости изменения показателей, выбранных для характеристики риска. Коэффициент корреляции отражает связь между переменными, показывающую изменение средней величины одной переменной в зависимости от изменения другой. Степень и теснота взаимозависимости одних факторов от других и определяет уровень риска.

Так, например, для различных стратегических целей в качестве инструмента измерения риска могут выступать следующие показатели: финансовые коэффициенты, характеризующие ликвидность и платежеспособность, финансовый и операционный леверидж, прибыль, производительность труда и т. д. Бесспорно, что эти показатели могут либо непосредственно, либо косвенно характеризовать возможные риски. Это обуславливается тем, что они в той или иной мере отражают изменение результатов финансово-хозяйственной деятельности предприятия. Кроме того, предлагаемые показатели характеризуют степень чувствительности критериев эффективности деятельности предприятия в конкретной области деятельности к изменениям внешней окружающей деловой среды и внутренней конъюнктуры.

Предложенные выше показатели также можно рассматривать в качестве параметров чувствительности и строить графики зависимости одних показателей от других, влияющих на результаты деятельности предприятия и определяемых как факторы риска. Такие графики строятся как функция регрессии, которая показывает как в среднем изменяется планируемый результат под воздействием факторов риска. Такого рода графики можно условно назвать профили риска. Необходимо отметить, что чем «острее» график функции плотности распределения, тем меньше уровень риска. Плоский график плотности распределения вероятностей означает больший риск.

Для измерения степени риска прежде всего следует определять границы и скорость изменения конкретного экономического показателя вследствие воздействия определенного фактора риска. Проведение такого рода анализа позволяет устанавливать допустимые границы риска и функциональную зависимость:

$$R = f(x_i),$$

где R — величина риска;
 x_i — i -й фактор риска;
 $i = 1, 2, \dots, n$.

Коэффициент размаха вариации экономического показателя определяется как отношение максимального значения экономического показателя к его минимальному значению. Использование такого коэффициента представляется весьма эффективным при сравнении тенденций изменения риска, а также при сравнении альтернативных вариантов стратегий развития предприятий.

В большинстве случаев основной целью развития любого вида бизнеса является получение максимальной прибыли. В этой связи оценка реализации любой стратегии развития предприятия предполагает определение ее доходности, рассматриваемой как прирост стоимости активов.

Вместе с тем необходимо отметить, что статистический метод измерения риска дает высокую степень достоверности оценки только при достаточно большом объеме наблюдений. Поскольку опыт оценки макроэкономических рисков в нашей стране весьма незначителен, а информационная инфраструктура слабо развита, постольку пока не представляется возможным статистическими методами оценивать риски внешней дальней окружающей среды.

2. Метод аналогий предполагает изменение уровня риска по аналогии с уже имевшими место событиями. Вместе с тем для изменения риска в процессе реализации стратегии развития предприятий данный метод представляется малоэффективным вследствие сложности выбора подходящего аналога. Возможно лишь проводить выбор аналога по воздействию отдельного фактора на прогнозируемый результат. Поэтому такое изменение риска является лишь частичным в процедуре стратегического анализа рисков.

3. Метод экспертных оценок целесообразно использовать при отсутствии достоверной информации, он позволяет статистическими методами измерять возможные риски. Проведение экспертной оценки может осуществляться в следующей последовательности:

- подбор экспертов;
- определение показателей, характеризующих прогнозируемый результат, вероятности его реализации и критериев оценки воздействия факторов риска на этот результат;
- формирование опросных листов (анкет);
- согласование процедуры выполнения экспертной оценки;
- обработка и анализ данных экспертной оценки.

Необходимо отметить, что экспертные оценки лишь частично базируются на информации, обработанной статистическими методами. Большое значение для повышения достоверности и точности измере-

ния риска на основе использования экспертных оценок имеет подбор соответствующих специалистов-экспертов. Суть данного метода заключается в определении по ранее разработанной методике группой экспертов с учетом накопленного опыта и интуиции показателей и степени риска. Метод экспертных оценок предполагает идентификацию факторов риска, присвоение балльной приоритетности степени влияния факторов риска и оценку влияния каждого из них.

Представляется, что наиболее целесообразно в процессе измерения степени рисков использовать «метод Дельфи». Он может применяться для оценки уровня отдельных рисков предприятия, вероятности наступления рискованных ситуаций, а также для оценки рисков внешней деловой окружающей среды предприятия.

Особое значение имеет использование «метода Дельфи» для оценки уровня странового риска. При этом необходимо не только исследовать сами риски, но и определить наиболее значимые факторы, которые, по мнению экспертов, наиболее существенно влияют на величину странового риска. В табл. 8.5 приведен примерный перечень таких факторов.

Таблица 8.5

Наиболее значимые факторы, определяющие уровень странового риска [82]

№ п/п	Краткое описание фактора риска	Группа факторов	Средний рейтинг
1	Вероятность радикальных изменений в составе правительства или проводимой им политики	Политические	1,2
2	Политика экспроприации (безвозмездного изъятия собственности)	Политические	1,3
3	Политика национализации (изъятие собственности с выплатой компенсации)	Политические	1,3
4	Отношение общественности к иностранным инвестициям	Политические	1,3
5	Местное законодательство, регулирующее право собственности	Политические	1,3
6	Конвертируемость национальной валюты	Финансовые	1,3
7	Ограничительные меры по отношению к движению товаров и капитала	Политические	1,3
8	Государственное вмешательство в управление предприятием	Политические	1,4
9	Регулирование цен	Финансовые	1,4
10	Реальные темпы экономического роста	Экономические	1,5
11	Распространенность отрицательного отношения к частной собственности	Политические	1,7

Окончание табл. 8.5

№ п/п	Краткое описание фактора риска	Группа факторов	Средний рейтинг
12	Возможности по обеспечению принудительного соблюдения договоров	Политические	1,8
13	Наличие и стоимость местной рабочей силы	Экономические	1,8
14	Взаимоотношения со страной, в которой зарегистрирована материнская компания	Политические	1,9
15	Качество государственного управления в принимающей стране	Политические	1,9
16	Масштабы экономики	Экономические	1,9
17	Стабильность национальной валюты	Финансовые	1,9
18	Ставки налогообложения	Финансовые	1,9
19	Взаимоотношения с соседними государствами	Политические	2,0
20	Способность последовательно проводить непопулярную экономическую политику	Политические	2,0
21	Уровень инфляции	Финансовые	2,0
22	Возможности привлечения инвестиции в страну	Финансовые	2,0
23	Местные национальные условия	Политические	2,0
24	Влиятельность профсоюзов и их отношение к иностранным инвестициям	Политические	2,0
25	Политика протекционизма по отношению к местным компаниям	Политические	2,0
26	Социально-культурные факторы	Политические	2,1
27	Отношение к бывшим гражданам	Политические	2,1
28	Внешний долг	Финансовые	2,1
29	Зависимость от доступа к источникам энергии	Экономические	2,1
30	Бюрократизм	Политические	2,2
31	Платежный баланс страны	Экономические	2,2
32	Стоимость фондов в стране осуществления инвестиций	Финансовые	2,2
33	Доход на душу населения	Экономические	2,4
34	Отношение резервов к импорту	Экономические	2,5

Анализ приведенных выше факторов и динамики их изменения позволяет оценить величину странового риска, определить степень чувствительности развития бизнеса конкретного предприятия к изменениям этих факторов с целью оптимизации их воздействия на планируемые результаты.

4. **Расчетно-аналитический метод** измерения рисков позволяет прогнозировать различные сценарии развития событий и строить графики кривой риска, дающие возможность определять характер зависи-

мости результатов от изменения факторов. К числу наиболее распространенных методов оценки вероятности наступления неблагоприятных событий, которые могут использоваться в процессе разработки такого рода сценариев, можно отнести метод построения «дерева событий», метод «событие—последствие», метод построения дерева отказов.

Метод построения «дерева событий» позволяет графически исследовать последовательность отдельных промежуточных событий и выполнить вероятностную оценку их осуществления. Исследование событий проводится с оценкой двух возможностей: реализация события или отказ. Предполагается, что каждое последующее звено реализуется только при реализации предыдущего. Для независимых событий вероятность реализации события равна произведению вероятностей каждого из событий рассмотренной цепочки.

Метод «событие—последствие» предполагает расчленение сложных событий на отдельные более анализируемые части. Каждая такая часть анализируется вышеперечисленными методами, а затем проводится оценка события во взаимосвязи его частей. Данный метод предлагает выполнить следующие этапы:

- выделить отдельные элементы исследуемого события, процесса или объекта;
- идентифицировать возможные опасности и риски;
- определить нормативные значения показателей оценки; выявить перечень и размер отклонений от нормативных значений показателей;
- исследовать причины отклонений и выявить функциональные значения зависимости отклонений показателей результата от факторов, характеризующих причины отклонений;
- разработать стратегию управления рисками и повышения безопасности работы.

Метод «дерева отказа» позволяет определить траектории, по которым отдельные события и факторы могут в совокупном воздействии или во взаимосвязи друг с другом создать рисковое событие. Данный метод предусматривает проведение следующих работ:

- характеристику возможного риска;
- идентификацию факторов риска и исследование параметров (траекторий) их изменений;
- определение взаимосвязей между факторами, в том числе между факторами и возможным риском.

Вероятность возможного риска определяется произведением вероятностей факторов риска. Данный метод используется для анализа чувствительности отдельных событий к отклонениям параметров, характеризующих возможный риск, или к отклонениям наиболее существенных факторов риска.

Важное место в процессе разработки стратегии управления рисками предприятия должно быть отведено оценке рисков ближней окружающей среды. Для этого наиболее целесообразно использовать экспертные методы. Наиболее существенным элементом оценки рисков ближней окружающей среды предприятия является экспертная оценка рисков конкуренции для предприятия в целом. Она может осуществляться на основе использования критериев балльной оценки вероятности наступления конкретного вида рисков по шкале от 0 до 1.

Расчет влияния каждого из видов рисков на прогнозируемый результат, зная вероятность его наступления, можно выполнить, используя формулы взаимосвязи факторов. От правильной оценки рисков ближней окружающей среды зависит собственный успех (неудача) на рынке конкуренции. При анализе рисков и их измерении важным является определение взаимосвязей факторов и чувствительности бизнеса к их изменениям. Поэтому для каждого конкретного случая исследования следует уточнять приоритетность критериев оценки. При этом важно определить:

- 1) стратегические цены основных конкурентов;
- 2) позиции на рынке сбыта;
- 3) источники роста конкуренции;
- 4) источники инвестиций;
- 5) интересы собственников предприятий конкурентов.

Можно выполнять оценку рисков ближней окружающей среды по следующим критериям.

Для определения степени опасности рисков конкуренции измеряют уровень конкуренции среди основных производителей или единственного лидера на рынке. Сравнение позволит понять и оценить, в силу каких причин предприятие отстает от лидера, и определить источники возможных рисков. Оценка конкуренции осуществляется по следующей системе показателей (оценочной шкале):

- «+» лучше, чем у предприятия конкурента;
- «=» так же;
- «-» хуже, чем у предприятия-конкурента.

Таблица 8.6

Шкала вероятностей наступления риска по видам

Наименование формы (видов)рисков	Вероятность наступления по шкале оценки		
	Конкурент 1	Конкурент 2	Конкурент
1. Потеря доли рынка сбыта			
2. Угроза снижения цены реализации			
3. Риск роста затрат вследствие необходимости повышения качества			
4. Риск изменения спроса покупателей			
5. Риск роста цен на сырье			
6. Риск морального старения основных фондов и технологий			
7. Риск изменения стратегии конкурентов			
Итого баллов:			

Оценка конкурентных возможностей конкурентов покажет превосходство предприятия «+» по некоторым параметрам и определит параметры, по которым следует опасаться конкурентов. Для большей достоверности данных должна проводиться балльная оценка всех параметров, с целью выяснения уровня отставания или опережения.

Одним из наиболее существенных критериев оценки рисков ближней окружающей среды является изменение доли рынка сбыта. Динамика изменений долевого присутствия предприятия на рынке свидетельствует о тенденциях увеличения или сокращения объемов реализации продукции.

Риск потери рынка сбыта оценивается статистическими методами. Можно применять при измерении уровня риска теорию измерений, которая включает системный анализ, построение специальной модели, выбор шкалы измерения риска и метода установления значений показателя риска. Оценка риска предполагает анализ факторов риска, идентификацию источников его возникновения, определение (в стоимостных оценках) возможных масштабов последствий воздействия рисков, установление взаимосвязей между показателями и факторами риска.

Кроме рисков конкурентного окружения значимым для предприятия является риск конкретного региона. В основном при измерении рисков ближней окружающей среды необходимо изучить взаимодействие монопольно действующих предприятий в данном регионе и степень зависимости предприятия от основных поставщиков, осуществ-

ляющих поставку унифицированной продукции. Прежде всего имеется в виду чувствительность бизнеса к поставкам энергоресурсов, развитость транспортной сети и возможность альтернативных поставок, социальный климат региона и характеристика трудовых ресурсов региона. Все эти данные важны для развития бизнеса в данном регионе и определяют уровень возможных рисков.

Риски конкретного предприятия или внутренние риски имеют свою специфику измерения. Она связана с:

- внутренними факторами организации процесса принятия решений при реализации стратегии развития предприятия;
- качеством ресурсного потенциала и возможностями его пополнения;
- финансовой устойчивостью предприятия и уровнем его конкурентоспособности;
- субъективной оценкой степени риска и допустимого размера риска.

Для оценки рисков предприятия необходимо провести их классификацию по заданным признакам. Выполняя классификацию внутренних рисков и определяя факторы, влияющие на то или иное отклонение прогнозируемого результата под влиянием вышеназванных факторов, следует установить граничные значения допустимых изменений по ограниченному кругу показателей, характеризующих степень влияния на результат. Чувствительность результата определяет и значимость показателя риска. Каждому из рисков присваивается определенная степень значимости по степени влияния на результат и устанавливаются допустимые в рамках реализации принятой стратегии значения показателей, характеризующих данный риск. Измерение внутренних рисков выполняется такими же методами, как и внешних. Следует обратить внимание на то обстоятельство, что внутренние риски в большей степени могут быть измерены статистическими методами, так как на уровне предприятия имеется большая возможность сбора информации, необходимой и достаточной для проведения количественного анализа влияния факторов риска на планируемый результат по ходу реализации стратегии.

Как отмечалось ранее, для этих целей может использоваться коэффициент β , для оценки которого в условиях нашей страны могут учитываться следующие основные факторы риска (табл. 8.7).

На предприятиях очень часто внутренние риски ассоциируются с имущественными рисками. Для анализа имущественных рисков обычно применяются статистические методы, так как потери имущества и прогноз их изменений под воздействием ряда факторов, опи-

Таблица 8.7

Основные факторы риска, учитываемые при оценке коэффициента β в условиях переходной экономики России

Наименование показателей	Уровень факторов риска				
	0,5	0,75	1,0	1,5	2,0
Финансово-производственные					
Ликвидность					
Рентабельность					
Стабильность доходов					
Показатели прибыли					
Финансовый рычаг					
Операционный рычаг					
Качество и доступность финансовой информации					
Ожидаемый рост прибыли					
Ретроспективная изменчивость прибыли					
Доля на рынке					
Качество управления (текучесть кадров)					
Диверсифицированность клиентуры					
Товарная диверсификация					
Территориальная диверсификация					
Отраслевые					
Нормативно-правовая база					
Уровень конкуренции					
Рост/падение спроса					
Капиталоемкость					
Экономические					
Уровень инфляции					
Процентные ставки					
Темпы экономического роста					
Обменный курс					
Оценка					
Количество наблюдений					
Вес					
Средневзвешенная сумма					
Количество факторов					
Оценка коэффициента β					

санных с помощью конкретного ряда показателей, можно прогнозировать с определенной степенью вероятности. Вероятность наступления определенного результата и характеризует степень риска. На основе этой вероятности можно определить характеристики риска: матема-

тическое ожидание (среднее ожидаемое значение), дисперсию (степень разброса возможных результатов), коэффициент вариации и коэффициент корреляции. Для предприятия целесообразно определить возможный уровень потерь путем умножения предполагаемого уровня потерь на их вероятность. Вероятность же потерь ассоциируется с частотой возникновения некоторого уровня потерь, которая определяется как частное от деления числа случаев наступления потерь под воздействием определенных факторов к общему числу случаев в анализируемой выборке. Для измерения риска и оценки вероятности потерь необходимо:

- определить для всех субъектов риска все виды потерь и критерии их оценки;
- установить допустимые границы отклонений по выбранным критериям оценки;
- идентифицировать факторы воздействия на выбранные показатели и установить степень их влияния;
- определить чувствительность к изменениям каждого влияющего фактора и к суммарному изменению факторов.

Для измерения величины потерь и установления оптимальной границы отклонений можно построить график изменения прогнозируемого результата с выделением границ допустимого риска. На рис. 8.5 приведен пример линии финансового равновесия по критерию прибыли предприятия.



Рис. 8.5. Линия финансового равновесия

Основные выводы

1. В процессе реализации стратегии развития предприятия могут возникать различные виды рискованных ситуаций, обусловленные дей-

ствием большого числа объективных и субъективных факторов. В этой связи исключительно важное практическое значение приобретает разработка системы управления рисками предприятий.

2. Одним из важнейших элементов системы управления рисками предприятия является оценка (измерение) их уровня, которая представляет собой достаточно сложную проблему теории рисков. В настоящее время принято выделять две основные категории измерителей риска:

- показатель чувствительности;
- вероятностные (статистические) величины.

3. Для оценки рисков в процессе стратегического планирования может использоваться показатель уровня риска, который должен определяться для каждой стратегии на этапе целеполагания. Этот уровень может быть задан набором оценочных критериев и границами их отклонений. Стратегия считается реализованной при допустимом уровне риска, если достигаются заранее определенные отклонения от оценочных критериев. Вместе с тем механизм измерения данных отклонений достаточно сложен и весьма неоднозначен в применении. Для целей измерения риска необходимо первоначально исследовать всевозможные виды рисков, идентифицировать и классифицировать их. В этой связи важное значение приобретает развернутая классификация рисков.

4. Выполняя анализ рисков для целей стратегического планирования и управления развитием предприятий, целесообразно разбить их на три основные категории:

- риски СЗХ и внешней деловой окружающей среды;
- внутренние риски;
- риски определенного проекта (продукта).

5. Стратегический анализ рисков предприятия может осуществляться по различным схемам и с разной степенью глубины и детальности. Схема проведения такого рода анализа и полнота исследования факторов риска, их оценка и измерение общего уровня риска определяются имеющейся информационной базой, финансовыми возможностями предприятия, степенью чувствительности определенного вида бизнеса к рискам, отношением к риску субъектов — стейкхолдеров предприятия.

6. Специфика проведения стратегического анализа рисков связана с тем, что за время разработки и реализации стратегического плана развития предприятия появляются новые виды рисков и изменяется степень воздействия уже идентифицированных рисков. В этой связи

стратегический анализ рисков не может быть дискретным действием, а должен рассматриваться как непрерывный процесс, позволяющий оптимизировать степень влияния рисков.

7. Анализ риска разрабатываемой стратегии развития предприятия может осуществляться по следующей схеме.

I этап. Идентификация видов риска по каждой из разрабатываемых стратегий в рамках предприятия при выбранной СЗХ.

II этап. Определение набора показателей, характеризующих риски каждой из разрабатываемых стратегий.

III этап. Разработка нормативных (пороговых) значений для выбранного набора показателей, характеризующих риски стратегии.

IV этап. Анализ факторов, влияющих на уровень определенного вида рисков.

V этап. Определение степени чувствительности данного бизнеса или разрабатываемой стратегии к воздействию определенного вида рисков.

8. К настоящему времени к числу наиболее разработанных и применяемых на практике методов управления рисками предприятий следует отнести:

- метод уклонения от рисков;
- метод локализации рисков;
- метод диссинации рисков;
- метод компенсации рисков.

9. В процессе измерения (оценки) рисков предприятия могут использоваться следующие методы:

- статистический метод;
- метод экспертных оценок;
- метод аналогий;
- аналитический метод.

Ключевые понятия

- Косвенный риск
- Риски внешней деловой окружающей среды
- Внутренние риски
- Макроэкономические риски дальней окружающей среды
- Риски ближней окружающей среды
- Политический риск
- Экономический (финансовый) риск

- Производственные риски
- Экологические риски
- Научно-технические риски
- Социально-экономические риски ближней окружающей среды
- Маркетинговые риски
- Анализ рисков
- Принципиальная схема стратегического анализа рисков
- Качественный анализ рисков
- Количественный анализ рисков
- Процесс анализа рисков
- Страновой риск
- Принципиальная схема организации управления рисками на предприятии
- Статистический метод измерения рисков предприятия
- Метод экспертных оценок при измерении рисков
- Расчетно-аналитический метод измерения рисков
- Метод построения «дерева событий»
- Метод «событие—последствие»
- Метод «дерева отказов»
- Коэффициент β
- Совокупный риск стратегии развития предприятия
- Риск
- Факторы риска
- Объективные факторы риска
- Субъективные факторы риска
- Субъект риска
- Измерение (оценка) риска
- Классификация рисков
- Катастрофический риск
- Критический риск
- Значительный риск
- Умеренный риск
- Незначительный риск
- Допустимый риск
- Приемлемый риск

- Недопустимый риск
- Систематический риск
- Несистематический риск
- Явный риск
- Скрытый риск
- Предсказуемый риск
- Непредсказуемый риск
- Измеримый риск
- Неизмеримый риск
- Прогнозируемый риск
- Непрогнозируемый риск
- Прямой риск
- Зоны риска
- Безрисковая зона
- Зона допустимого риска
- Зона критического риска
- Зона катастрофического риска
- Кривая риска
- Анализ риска конкуренции
- Типичные варианты идентификации рисков стратегий на основе матрицы И. Ансоффа
- Степень риска в матрице «рынок—продукт» по А. Стейнеру
- Методы управления рисками
- Метод уклонения от рисков
- Метод локализации рисков
- Метод диссинации рисков
- Метод компенсации рисков
- Процесс управления рисками

Вопросы для самопроверки

1. Какое содержание вы вкладываете в понятие «риск»?
2. Что такое «объективные факторы риска»? Дайте их характеристику.
3. Что такое «субъективные факторы риска»? Дайте их характеристику.
4. Что такое «субъект риска»?

5. Какое содержание вы вкладываете в понятие «измерение (оценка) риска»?
6. Назовите и дайте характеристику основных категорий показателей, используемых для оценки риска.
7. На основе каких критериев можно проводить классификацию рисков предприятия?
8. Какие виды рисков принято выделять на основе использования критерия «масштаб воздействия риска на результаты деятельности предприятия»? Дайте их характеристику.
9. Какие виды рисков принято выделять на основе использования критерия «степень чувствительности к риску»? Дайте характеристику этих видов рисков.
10. Какое содержание вкладывается в понятие «систематический риск» и «несистематический риск»?
11. Какие виды рисков принято выделять по сферам влияния?
12. Раскройте содержание рисков внешней деловой окружающей среды. Дайте характеристику их основных элементов.
13. Раскройте содержание и структуру рисков ближней окружающей среды предприятия.
14. Что вы понимаете под «внутренними рисками предприятия»? Раскройте их содержание и дайте характеристику основных видов.
15. Какова принципиальная схема стратегического анализа рисков?
16. Какие основные требования необходимо соблюдать в процессе стратегического анализа рисков предприятия?
17. Что такое качественный анализ рисков, связанных с деятельностью предприятия?
18. Что такое количественный анализ рисков, связанных с деятельностью предприятия?
19. Какое содержание вы вкладываете в понятие «управление рисками»?
20. Что такое «кривая риска»? Каковы методы ее построения?
21. Какие основные виды рисков могут быть выделены на основе учета сил конкуренции по М. Портеру?
22. Что такое коэффициент β ? В чем его основное назначение?
23. Какова последовательность анализа риска разрабатываемой стратегии развития предприятия?

24. Раскройте назначение и содержание исследования и оценки маркетинговых рисков на предприятии. Каковы основные источники маркетинговых рисков?
25. Какие наиболее типичные виды рисков могут выделяться на основе матрицы И. Ансоффа? Дайте их характеристику.
26. Каким образом может использоваться матрица «рынок—продукт» по А. Стейнеру в процессе стратегического анализа рисков предприятия?
27. Какие наиболее распространенные методы могут использоваться в процессе управления рисками?
28. Какова принципиальная схема организации управления рисками на предприятии?
29. Что вы вкладываете в понятие «процесс измерения рисков на предприятии»?
30. Какие виды информации могут использоваться в процессе оценки рисков предприятия?
31. Какие основные методы могут использоваться в процессе измерения рисков предприятия? Дайте их характеристику.

Глава 9

МЕТОДЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

Цель главы: раскрыть содержание, назначение и условия применения наиболее распространенных методов стратегического управления.

Растущая нестабильность окружающей внешней деловой среды требует от организации разработки все более сложных и детализированных систем управления. В практике стратегического управления сложилось два типа систем: система определения позиции (долгосрочное стратегическое планирование, управление путем выбора стратегических позиций), т. е. направляющее наступление организации в ее внешнее окружение; система своевременной реакции (управление с использованием ранжирования стратегических задач, управление по сильным сигналам, по слабым сигналам, в условиях неожиданности), дающая ответ на быстрые и неожиданные изменения во внешнем окружении организации.

Выбор необходимой системы определения позиции обусловлен сложностью и новизной задач, которые диктует окружающая обстановка. Выбор решения зависит от характера изменений и предсказуемости задач (рис. 9.1).

Поэтому для управления в условиях рынка И. Ансофф предложил несколько методов стратегического управления, которые используются для принятия управленческих решений [51]. Рассмотрим в данной главе наиболее распространенные из них.

9.1. Управление посредством выбора стратегических позиций и ранжирования стратегических задач

При разработке идеи стратегического планирования и управления было ясно, что возможности перехода к новым видам деятельности зависят от того, насколько организация в состоянии успешно в них функционировать. Поэтому выбор стратегии исходил из того, насколько новые стратегии как в традиционных отраслях, так и в новых сферах бизнеса соответствуют накопленному потенциалу организации. Следовательно, одним

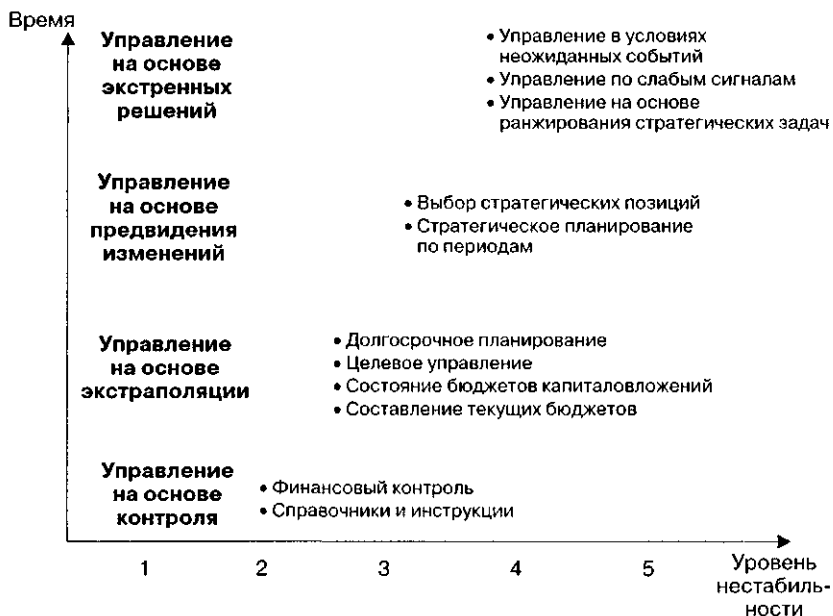


Рис. 9.1. Эволюция управленческих систем

из первых этапов в разработке принципов стратегического управления и планирования стал анализ потенциала организации, с выявлением и оценкой ее сильных и слабых сторон.

Вместе с тем на определенном этапе развития стало понятно, что такая ориентация только на накопленный потенциал организации сужает возможности ее стратегических действий. Предприятия не могли найти для себя перспективную отрасль, чтобы в ней можно было реализовать накопленный опыт. Более того, даже при обновлении конкурентных стратегий в рамках обычной деятельности компании накопленный опыт нередко оборачивался слабой стороной и не давал осваивать проявляющиеся инновации. Традиционная ориентация на массовое производство стандартного товара (услуги) перестала удовлетворять рынок, требовавший большего разнообразия продуктов и услуг.

Вывод заключается в том, что опора на прошлый опыт может обернуться неспособностью правильно сориентироваться на рынке в новых условиях хозяйствования. В этой связи концепция стратегического планирования стала претерпевать изменения. Общая схема управления базируется на основе выбора позиций (рис. 9.2).

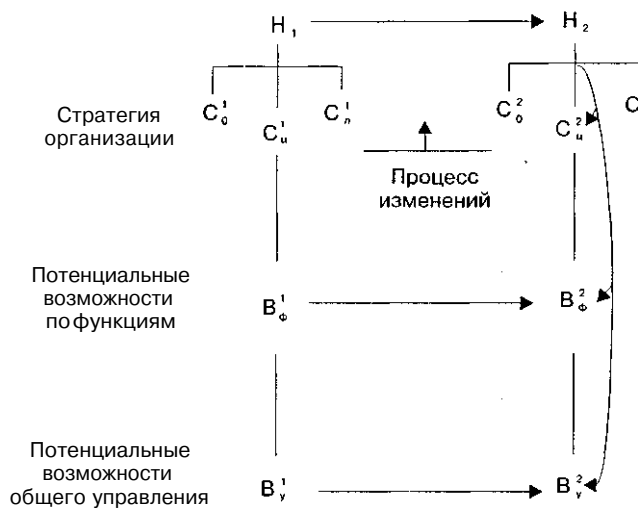


Рис. 9.2. Общая схема управления посредством выбора стратегических позиций

В условиях внешней нестабильности уровня H_1 возможен ряд стратегий, обеспечивающих успех: от C_0^1 до C_n^1 . Пользуясь методом анализа отклонений от целей, организация выбирает ту стратегию C_u^1 , которая лучше всего отвечает ее целям. Вместе с тем успех стратегии во внешней среде будет зависеть от внутренних возможностей организации. Существуют две взаимодополняющие группы таких возможностей: функциональные (НИОКР, маркетинг, производство и др.) и общеуправленческие. Поэтому, пока уровень внешней нестабильности сохраняет для организации значение H_1 , успешная реализация стратегии требует возможностей V_ϕ^1 и V_y^1 .

Из анализа факторов нестабильности внешней среды можно сделать вывод о том, что если в дальнейшем ее уровень будет повышаться (или понижаться) до точки H_2 , то значения наилучших для организации стратегий будут располагаться между точками C_0^2 и C_n^2 . В результате чего организация должна будет не только перейти к стратегии C_n^2 , но и одновременно располагать возможностями V_ϕ^2 и V_y^2 .

Исходя из сказанного, следует, что в стратегическом менеджменте планирование изменений возможностей организации сочетается с планированием стратегии ее развития. Сложность процедуры обусловлена тем, что:

- существует взаимосвязь между стратегией и организационными возможностями;
- применяется в работе потенциал отдельных производственно-хозяйственных функций (финансов, маркетинга, производства, НИОКР и т. д.), на основе которого осуществляется сам процесс планирования потенциала *общеорганизационного управления*.

В стратегическом менеджменте принято выделять следующие пять взаимосвязанных компонентов, на которых базируются возможности *общеорганизационного управления*.

1. Квалификация и уровень подготовки управленческого аппарата организации.
2. Внутриорганизационный климат и культура организации.
3. Иерархия и структура власти.
4. Организационная структура компании и методы работы.
5. Организаторские способности общеуправленческого персонала.

Рассмотрим более детально основные отличия стратегического планирования от управления посредством выбора стратегических позиций.

1. Первое состоит в дополнении планирования потенциала организации планированием ее стратегии. Вне связи планирования с необходимостью кардинальных изменений возможностей *общеорганизационного управления* (например, другая квалификация управленческого аппарата) реализация плана встречает сильное сопротивление внутри существующей организации, что обусловлено ходом выполнения плана не принятием специальных мер, направленных на уменьшение (преодоление) внутриорганизационного сопротивления либо на выработку умения.

2. Второе заключается в том, что по ходу реализации планируемой стратегии и планируемой смены организационных возможностей происходит систематическое преодоление сопротивления переменам, что более детально будет рассмотрено в разделе 9.6.

Необходимо отметить, что эволюция управленческих систем (рис. 9.1) обусловлена, во-первых, растущей неожиданностью событий и, во-вторых, усиливающейся нестабильностью внешней среды, которая сильно сокращает возможность организации предвидеть и планировать будущие тенденции своего развития.

Таким образом, принципы планирования и предвидения новых задач путем разработки стратегий оказались непригодными для своевременного реагирования на происходящие события, которые лишь частично предсказуемы в силу динамичности развития. В этой связи

стратегическое планирование и управление целесообразно дополнить управлением на основе ранжирования задач.

Управление на основе ранжирования задач (или планирование своевременных решений) представляет собой процесс, затрагивающий все уровни организации и продолжающийся несколько месяцев. Данный процесс очень сложен для организации, так как у нее не хватает сил справляться с внешними непредсказуемыми событиями (новыми политическими решениями, иностранными конкурентами, научно-техническим прогрессом и его внезапными прорывами и т. д.).

Для того чтобы справиться с быстро меняющейся ситуацией, предприятия используют принцип управления путем ранжирования стратегических задач, который представлен на рис. 9.3.

В рамках управления с использованием ранжирования выполняются следующие мероприятия.

1. Проводится постоянное отслеживание тенденций изменения внешней среды.
2. Осуществляется анализ выявленных тенденций изменения внешней среды и проводится оценка срочности принятия решений, которые доводятся до сведения высшего руководства организации на регулярных совещаниях, по мере возникновения новых угроз и новых возможностей.

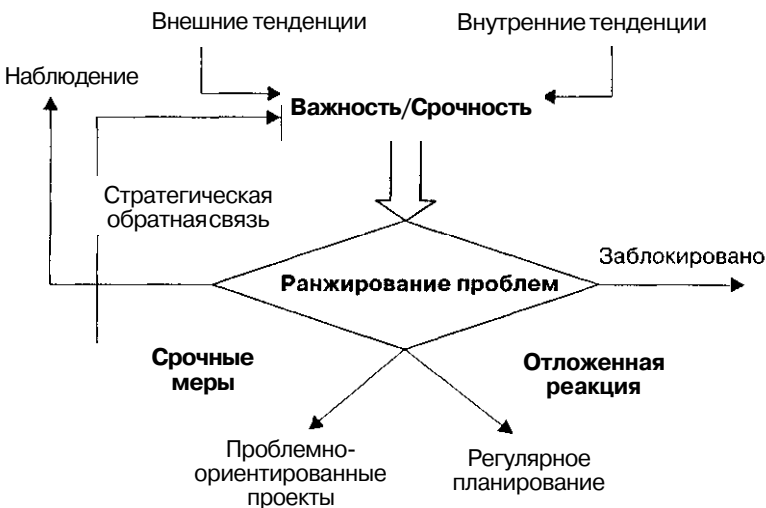


Рис. 9.3. Управление на основе ранжирования задач

3. Руководство высшего звена и планово-экономическая служба предприятия рассматривает полученные результаты анализа внешних и внутренних тенденций предприятия и в свою очередь ранжирует их по четырем категориям:
 - самые срочные и важные задачи, требующие немедленного рассмотрения, отправляются на изучение, в ходе которого существующими подразделениями организации разрабатываются и принимаются приемлемые решения, в случаях необходимости для их решения формируются специальные оперативные группы;
 - важные задачи средней срочности, которые могут быть решены в пределах следующего планового периода;
 - важные, но несрочные задачи, требующие постоянного контроля;
 - задачи, которые являются не существенными для предприятия и не заслуживают дальнейшего рассмотрения.
4. Высшим руководством предприятия контролируются решения, принимаемые подразделениями компании, и оцениваются с точки зрения возможных стратегических и тактических последствий.
5. Руководство должно постоянно пересматривать и обновлять список возникающих проблем и их приоритетность.

С точки зрения практического использования метод управления путем ранжирования стратегических задач является сравнительно простой системой отслеживания тенденций изменения внешней и внутренней среды организации.

9.2. Управление по сильным и слабым сигналам

Информационное обеспечение проблем, выявляемых в ходе наблюдения за внешней средой, может быть различным. Одни из проблем являются очевидными и конкретными, поэтому для предприятия дать оценку их значимости и принять адекватные меры несложно. Такие проблемы называются **определяемыми по сильным сигналам**.

Другие проблемы называются **определяемыми по слабым сигналам** — ранним и неточным признакам наступления важных событий во внешней и внутренней среде организации. К таким проблемам можно отнести, например, тот очевидный факт, что в ближайшее десятилетие арабские страны будут оставаться очагом серьезных политических и экономических конфликтов. Вместе с тем нельзя с уверенностью предсказать, где и когда они возникнут и какую конкретную форму примут.

Слабые сигналы обладают тенденцией в течение определенного времени крепнуть и превращаться в сильные. Когда уровень нестабильности является незначительным, организация еще может позволить себе дожидаться более сильного сигнала, так как у нее хватит времени подготовить управленческое решение к тому моменту, когда проблема уже назреет.

В том случае, когда значение нестабильности существенно возрастает, то тогда положение начинает быстро изменяться, и предприятие, при ожидании сильного сигнала, может либо опоздать с решением, либо оказаться не в состоянии принять его в тот момент, когда возникшая проблема ставит интересы под удар. Поэтому при высоких уровнях нестабильности среды организации возникает необходимость подготовить решение еще тогда, когда из последней поступают весьма слабые сигналы. Порядок действий при возникновении сильных и слабых сигналов показан в табл. 9.1.

В первой колонке, сверху вниз, перечислены поступающие из внешней среды сигналы, сначала — слабые, а затем постепенно усиливающиеся. Вначале (уровень сигнала 1) можно быть уверенным только в том, что внешняя среда готовит какие-то неожиданности. На уровне 5 информационное обеспечение о возникающей проблеме увеличивается настолько, что уже можно рассчитать прибыли и убытки как от возникшей ситуации, так и от намеченных контрмер. На уровне 4 осведомленность является достаточной для того, чтобы разработать и внедрить конкретные меры в ответ на возникшую опасность или открывшуюся возможность, пусть даже организация еще не в состоянии оценить финансовые последствия своих решений.

По горизонтали табл. 9.1, слева направо, перечислены нарастающие по силе контрмеры. Уровень А — самые слабые сигналы, выявляется необходимость обследования той области, где возникает нестабильность. На другом краю — уровень F, который характеризует самые сильные сигналы, когда принимаются прямые контрмеры в ответ на опасности или новые возможности, например решение об освоении новой продукции, переходе к новой рыночной стратегии, развертывании или свертывании целого вида деятельности. Между этими крайними точкам и слева направо возрастает не только конкретность контрмер, но также их цена и необратимость.

Выделенная часть таблицы показывает, что по мере того как сигналы набирают силу, поступает все больше информации для принятия активных контрмер, и к тому времени, когда будет точно известна опасность или новая возможность, можно будет запустить в действие специальную

Таблица 9.1

Действие организаций при слабых сигналах возникновения проблем

Сила сигналов от внешней среды	Характер мер по нарастанию их действенности					
	Наблюдение за внешней обстановкой	Определение относительной силы или слабости сигналов	Снижение внешней стратегической уязвимости	Повышение гибкости внутри организации	Разработка подготовительных планов и осуществление предварительных мер	Планы практических мероприятий и их осуществление
	A	B	C	D	E	F
1. Опасность или новая возможность	<div>Область предпринимаемых мер в зависимости от характера сигнала</div>					
2. Источники опасности или новые возможности становятся ясны						
3. Масштабы опасности или новой возможности принимают конкретные очертания						
4. Пути решения проблемы определяются						
5. Результаты намеченных контрмер предсказуемы						

программу, которая уменьшит уязвимость организации и придаст ее действиям необходимую гибкость.

Подход, показанный в табл. 9.2, отвечает задачам управления по слабым сигналам. Чтобы система получала информацию, должно

быть налажено наблюдение, чувствительное к предупреждающим сигналам. Кроме того, общеорганизационное управление и другие подразделения организации должны выработать положительное отношение к переменам, быть готовыми к принятию рискованных решений и уметь подходить к решению проблем, опираясь не на прошлый, а на новый, накапливаемый опыт.

Рассмотрим методику использования слабых сигналов. Обычное стратегическое планирование от прямых ответных действий переходит к гибкому поведению, а от него — к осведомленности.

Рисунок 9.4 показывает **методику использования слабых (и сильных) сигналов**. При этом основное преимущество — возможность предварительной готовности: чем лучше подготовлена организация к моменту начала действий, тем меньше времени ей требуется для завершения реакции.

Таблица 9.2

Уровни осведомленности в условиях неожиданных изменений

Объем информации	Уровень осведомленности				
	Чувство новых возможностей	Источник новых возможностей	Конкретная возможность	Конкретные ответные меры (реакция)	Конкретные результаты
	1	2	3	4	5
Убеждение в неизбежности спонтанного явления	Да	Да	Да	Да	Да
Установлена область возможного возникновения спонтанного явления	Нет	Да	Да	Да	Да
Существуют характеристики проблемы, ее масштаба и периода возникновения	Нет	Нет	Да	Да	Да
Выработаны ответные меры: момент начала, программа действий, финансовое обеспечение	Нет	Нет	Нет	Да	Да
Финансовые последствия и предпринятые меры поддаются оценке	Нет	Нет	Нет	Нет	Да

Обычная реакция организации означает решение проблемы привычными средствами: структурными, системными и процедурными. Спонтанная реакция на чрезвычайную ситуацию позволяет экономить время. В этом случае делается все возможное для быстреего начала ответных мер, перестают действовать обычные правила и процедуры, первостепенные вопросы отодвигаются на второй план, границы между организационными подразделениями стираются, некоторые мероприятия дублируются, вводится сверхурочная работа и т. д.

Если потенциальное воздействие оценивается как значительное, то возникает вопрос: какой сигнал о нем поступает? Прежде всего следует установить степень срочности. Как видно на схеме (рис. 9.4), вопросы, решение которых можно задержать или отложить, ведут к одинаковой очередности действий как при сильных, так и при слабых сигналах. Однако проблемы, связанные с сильными сигналами, требуют разработки программы очередности действий, тогда как проблемы, связанные со слабыми сигналами, должны решаться путем последовательного вовлечения капиталов.

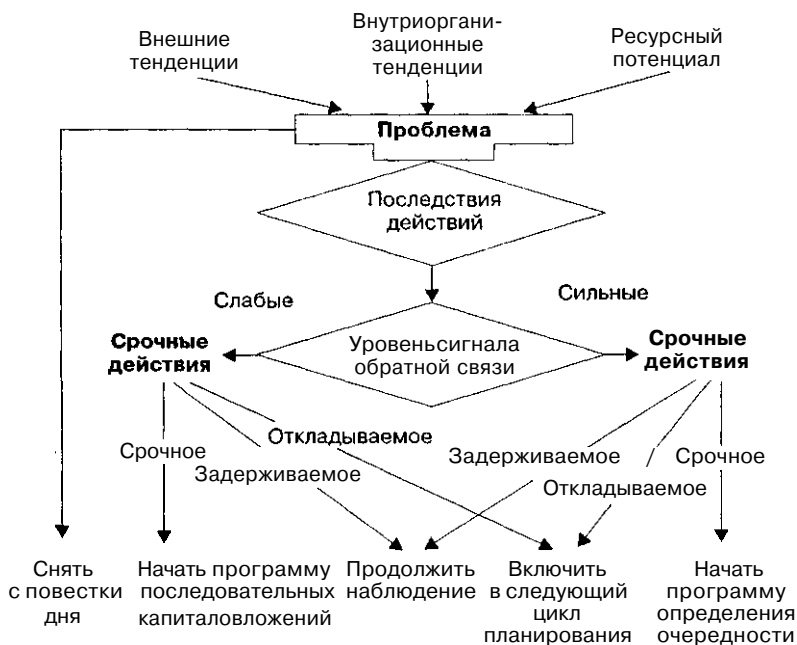


Рис. 9.4. Процесс принятия решений по стратегическим проблемам в условиях сильных и слабых сигналов

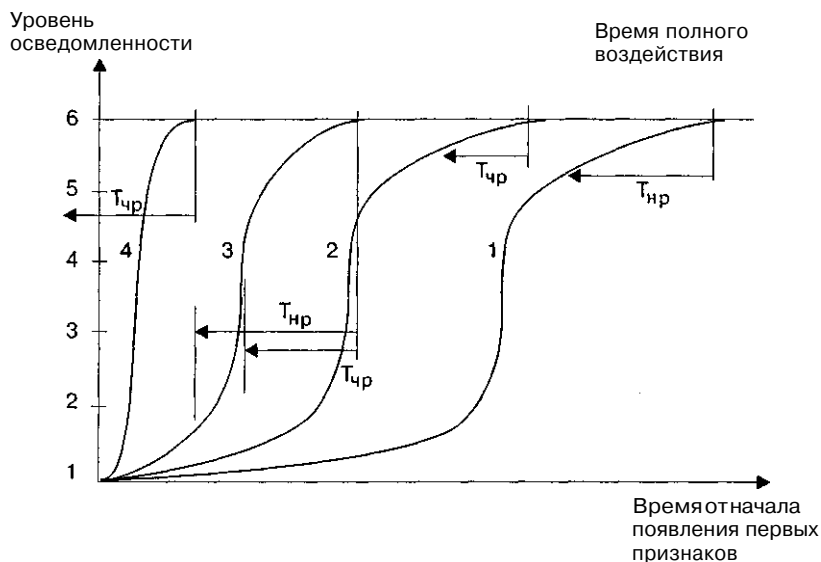
Выбор стратегии реагирования на возникновение проблемы зависит от быстроты развития конкретной опасной ситуации во внешней среде.

Сроки нормальной реакции — это периоды времени, когда обычная реакция организации осуществляется на основе системы регулярного планирования и реализации планов ($T_{нр}$).

Сроки чрезвычайной реакции — периоды времени, характеризующиеся спонтанной реакцией организации, когда установленный порядок действий отменяется и создаются временные целевые команды для принятия быстрых ответных мер ($T_{чр}$).

Выбор реакции, как отмечалось выше, зависит от быстроты развития конкретной опасной ситуации во внешней среде. Это отражено на рис. 9.5.

На рис. 9.5 вертикальная ось характеризует степень осведомленности об угрозах. Пятый уровень (табл. 9.2) соответствует достаточной степени осведомленности для определения воздействия и результата предпринятых ответных мер (с определенной степенью вероятности). На рис. 9.5 добавлен шестой уровень, когда воздействие произошло



$T_{нр}$ — Сроки нормального реагирования

$T_{чр}$ — Сроки чрезвычайного реагирования

1 — Использование периодического планирования

2 — Руководство в условиях сильных сигналов обратной связи

3 — Руководство в условиях слабых сигналов обратной связи

4 — Руководство в кризисной ситуации

Рис. 9.5. Выбор стратегии реагирования на возникновение проблемы

и реагировать не поздно. По горизонтальной оси приводится время, с момента достижения первого уровня осведомленности об опасности. На графике представлены четыре события, которые развиваются с разной скоростью. Событие 1 — наиболее медленное, событие 4 — наиболее быстрое. Достижение шестого уровня на каждой из кривых означает «время полного воздействия».

Главная кривая 1 достигает пятого уровня своевременно, что позволяет принять обычные ответные меры; специального вмешательства руководства не требуется: проблема может быть решена путем обычного периодического планирования.

Кривая 2 достигает пятого уровня слишком поздно и периодическим планированием организации уже не обойтись; в этом случае правильно принять чрезвычайные меры.

Кривая 3 достигает пятого уровня слишком поздно, чтобы успеть принять решительные меры противодействия. Как видно из графика, нормальные ответные меры следовало бы начать еще где-то между первым и вторым уровнями осведомленности, а чрезвычайные меры — на уровне 3-5. В этом случае необходимо начать поиски слабых сигналов. Кривая 4 означает «неустранимую неожиданность», так как даже чрезвычайные ответные меры следовало бы предпринять еще до того, как во внешней среде появятся первые признаки неминуемой опасности (первый уровень осведомленности).

Когда анализ событий указывает на приближение значительных изменений, которые могут произойти быстрее, чем организация успеет принять чрезвычайные ответные меры, руководству следует серьезно задуматься над составлением программы действий в кризисной ситуации.

Если мы обозначим промежуток времени между пятым уровнем осведомленности и полным воздействием (шестой уровень) через $T_{ов}$, а между наступлением опасности и полным ее воздействием $T_{пв}$ > то:

- $T_{пр} < T_{ов}$ — периодическое планирование;
- если $T_{пр} > T_{ов}$ и $T_{пр} < T_{ов} + T_{пв}$ — чрезвычайные меры;
- если $T_{пр} > T_{ов} + T_{пв}$ — вариант действия при слабых сигналах;
- если $T_{пр} > T_{пв}$ — вариант управления в кризисной ситуации.

9.3. Управление в условиях стратегических неожиданностей

В реальной жизни некоторые проблемы ускользают от наблюдателей, как бы они ни старались их выявить, и превращаются в **стратегические неожиданности**. Это означает, что:

- проблема возникает внезапно и вопреки ожиданиям;
- она ставит новые задачи, не соответствующие прошлому опыту организации;
- неумение принять организацией адекватные контрмеры приводит либо к крупному финансовому ущербу, либо к ухудшению возможностей получения прибылей;
- контрмеры должны быть приняты срочно, но обычный, существующий в организации порядок действий этого сделать не позволяет.

Самые большие трудности возникают при сочетании всех четырех факторов. Прежние стратегии и планы не годятся, поскольку задачи являются принципиально новыми, а информация, которую нужно освоить и изучить, идет огромными потоком. При такой ситуации организации угрожают информационные перегрузки. Внезапность и вероятность крупной потери осознается в организации настолько глубоко, что возникает угроза всеобщей паники. Инициатива снизу, в обычных условиях ускоряющая принятие контрмер, в условиях стратегической неожиданности теряет действенность и даже может оказаться небезопасной. Управляющие низших звеньев, оказавшись без указаний к действию, начинают «тянуть одеяло на себя» и создают неразбериху. Наконец, заботы о сохранении здорового морального климата и сложности, связанные с неожиданной ситуацией, отвлекают внимание от повседневной работы — производства, сбыта и распределения продукции.

Если организация предполагает, что уровень внешней нестабильности является существенным, то она должна заняться подготовкой системы чрезвычайных мер при стратегической неожиданности. Характерные черты этой системы, показанные на рис. 9.6, состоят в следующем.

1. В условиях стратегической неожиданности включается коммуникационная сеть связей для чрезвычайных ситуаций, которая действует, пересекая границы организационных подразделений, фильтрует информацию и быстро передает ее во все звенья организации.
2. На время чрезвычайного положения перераспределяются обязанности руководства: одна группа посвящает свое внимание контролю и сохранению здорового морального климата в организации; другая — ведет обычную работу с минимальным уровнем срывов; третья — занимается принятием чрезвычайных мер.
3. Для выработки чрезвычайных мер вводится в действие сеть оперативных групп:

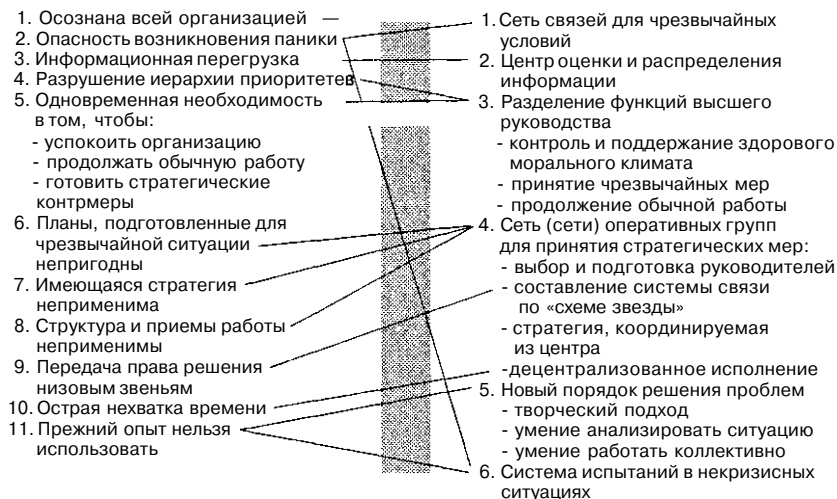


Рис. 9.6. Система чрезвычайных мер при возникновении новой проблемы стратегической важности

- руководители и члены оперативных групп, невзирая на сложившиеся каналы внутриорганизационных взаимосвязей, составляют подразделения или группы стратегического действия, а не планирования;
 - связь между оперативными группами и группой управляющих высшего звена строится напрямую;
 - группа управляющих, принадлежащая к высшему руководству, формулирует общую стратегию, распределяет ответственность между исполнителями и координирует управление;
 - низовые оперативные группы выполняют работу на своих участках в рамках общей стратегии.
4. Оперативные группы и связи между ними формируются заранее и проходят испытания. Для этого заранее может быть организовано несколько систем связи различного назначения: одна для решения неожиданных проблем в области сбыта, другая — в области технологий, третья — в области политики и т. д. При этом оперативные группы обучаются быстро реагировать на принципиально новые проблемы, сочетая точные методы анализа с творческим подходом.

Причем решаются реальные стратегические задачи, как если бы они возникли неожиданно.

Перекрещивающиеся на рис. 9.6 линии показывают, насколько те или иные свойства системы менеджмента соответствуют задачам и проблемам, возникающим в условиях стратегической неожиданности.

За очень редкими исключениями организации не располагают и даже не готовят для себя формальные системы управления в условиях стратегической неожиданности. Основные черты системы, описанной выше, соответствуют реальному опыту решения непредвиденных задач в отдельных организациях.

По мере нарастания непредсказуемости внешней среды передовые организации разрабатывали все более сложные и быстродействующие системы управления в новых условиях. Однако наряду с этим управляющие многих других организаций и ряд ученых предложили противоположное решение: упростить процесс и уменьшить период долгосрочного планирования, отказаться от планирования в пользу интуиции и опыта.

По нашему мнению, оба подхода заслуживают внимания. Успешно противостоять воздействию внешней среды можно в том случае, если сложность и быстрота принятия решений в организации соответствуют сложности и скорости происходящих изменений. Организация может ничего не добиться упрощенными или слишком сложными решениями. Таким образом, для того чтобы справляться со все более сложными проблемами своего окружения, менеджменту нужно строить все более сложные системы управления.

В современной литературе, которая рассматривает проблемы и принципы управленческого поведения, делается вывод о том, что как отдельные люди, так и целые организации, не могут справиться с проблемами, сложность которых превышает некоторый определенный уровень (концепция ограниченной рациональности) не в состоянии ни понять, что происходит вокруг, ни осуществлять рациональную стратегию организации. В настоящее время многие авторы говорят о том, что сложность общества превысила меру понимания тех, кто отвечает за руководство им, а масштабы и сложность деятельности некоторых организаций уже превзошли все возможности управляющих.

Таким образом, для разрешения конфликта между потребностью во все большей сложности, которую диктует необходимое разнообразие, и необходимостью в простоте, вытекающей из ограниченной рациональности, необходимо уменьшение сложности как на уровне организации, так и на уровне общества. Однако это вовсе не означает, что сложным задачам соответствуют упрощенные решения.

Следовательно, если руководство не хочет усложнять управленческие системы организации до уровня, соответствующего условиям среды, оно должно пойти по линии упрощения стратегической позиции, покинув нестабильные сферы деятельности. Определяющими для организации при выборе системы управления являются два фактора: императивы внешней среды и уровень притязаний, установки управляющих. Если организация рассчитывает обеспечивать оптимальную рентабельность при имеющемся у нее наборе видов деятельности и в рамках принятых ею стратегий конкуренции, то ей как минимум необходимо выбрать для себя систему, соответствующую тому уровню нестабильности, который она считает вероятным для данной совокупности видов деятельности в будущем.

9.4. Управление стратегическим набором

При стратегическом планировании руководство организации сталкивается с рядом проблем, которые определяют ее положение на рынке. Сформулируем эти проблемы в виде вопросов:

- Какие направления бизнеса сворачивать?
- Какие направления бизнеса развивать?
- В какой бизнес перейти?

Планирование стратегической позиции в бизнесе базируется на том, чем компания занимается в данный момент, какие направления ею не охвачены, а также что более и что менее важно в осуществляемой организацией деятельности.

Единицей анализа деятельности организации, ее окружения, с точки зрения определения тенденций развития и возможных опасностей, стала **стратегическая зона хозяйствования** — СЗХ, которая рассмотрена выше. Поэтому при разработке стратегии и выборе курса действий на предприятии должны быть определены и проанализированы соответствующие СЗХ. Результатом такого выявления и анализа должна стать оценка перспектив, в разрезе темпов роста, нормы прибыли, стабильности и технологий.

Возможный порядок выделения стратегических зон хозяйствования рассмотрим на рис. 9.7.

При выборе конкурентного статуса проводится анализ, который помогает организации. Во-первых, в определении стратегии, управленческих возможностей и ресурсов, которые организация должна сосредоточить в СЗХ по своему выбору. Во-вторых, в определении программы краткосрочного распределения ресурсов между СЗХ.

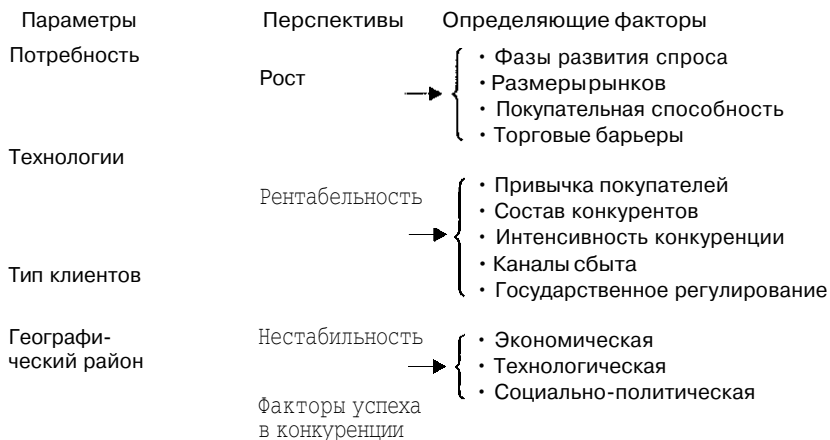


Рис. 9.7. Порядок выделения стратегических зон хозяйствования

Сбалансированность набора СЗХ с различными жизненными циклами дает ответ на один из важнейших вопросов для организации в современных условиях хозяйствования: каким должен быть набор СЗХ на длительную перспективу и какие зоны хозяйствования организация должна стремиться освоить.

Для оптимизации деятельности в краткосрочной перспективе используется матричный анализ. Но если проведенное исследование показывает, что имеющийся у организации набор СЗХ в целом недостаточно привлекателен или существует сильное отличие краткосрочных перспектив от долгосрочных, то организации необходимо дополнительное изучение своих стратегических позиций. Дополнительный анализ должен проводиться с целью обеспечения равновесия между долгосрочной и краткосрочной рентабельностью и обеспечения стабильного положения фирмы на рынке в условиях конкурентной борьбы.

Нарушение равновесия угрожает положению фирмы на рынке, что видно на рис. 9.8, где сравниваются две организации *Л* и *Б* с различными перспективами роста и рентабельности.

Из рисунка видно, что организация *А* через определенное время может стать нерентабельной, а организация *Б* будет работать успешно.

Таким образом, следует вывод, что управление стратегическим набором на предприятии — это необходимый инструмент благоприятного существования фирмы на рынке в долгосрочной перспективе.

Наиболее удобным инструментом для сбалансирования ближних и дальних перспектив может служить **матрица баланса жизненных циклов**, представленная на рис. 9.9.

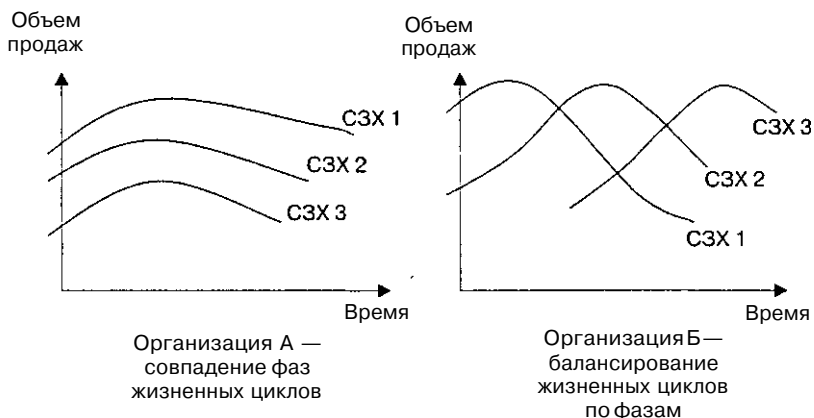


Рис. 9.8. Сопоставление двух наборов СЗХ

В данной матрице каждая СЗХ вписывается в клетку, обозначающую фазу ее жизненного цикла в близкой и дальней перспективе, и ожидаемый конкурентный статус организации. Также матрица содержит клетки для дополнительной информации, где каждая СЗХ должна быть обозначена кругом, диаметр которого соответствует размерам рынка, а сектор в этом круге показывает долю фирмы на этом рынке. Такая матрица наглядно демонстрирует ближайшую и дальнюю перспективу организации, поэтому может быть наглядным демонстрационным материалом для определения правильности выбора того или иного курса действий и сбалансированности работы.

Для разработки данной модели на предприятии необходимо выполнить следующие виды работ.

1. Распределить СЗХ с необходимой информацией между соответствующими клетками блоков матрицы — долгосрочной и краткосрочной перспектив (выбрав фазу жизненного цикла, будущий конкурентный статус, масштабы рынка и долю организации на этом рынке).
2. Просуммировать объемы продаж и прибылей и записать полученные результаты в верхние ячейки в строку экстраполяции (в краткосрочном и долгосрочном блоке). Просуммировать по горизонтали и вписать в последние ячейки клеток каждой строки полученные суммы: средние объемы продаж и средние прибыли организации в ближайшей и дальней перспективе.
3. Определить и вписать контрольные показатели. Контрольные цифры зависят от:

Капитало- вложения	Э								
	КЦ								
Прибыли	Э								
	КЦ								
Объем продаж	Э								
	КЦ								
Конкурентный статус	Очень высокий							Краткосрочная перспектива	
	Высокий								
	Средний								
	Слабый								
	Убыточный								
	Фазы жизненного цикла	Зарождение	1-я фаза роста	2-я фаза роста	Зрелость	Затухание			
Конкурентный статус	Очень высокий							Долгосрочная перспектива	
	Высокий								
	Средний								
	Слабый								
	Убыточный								
	Фазы жизненного цикла	Зарождение	1-я фаза роста	2-я фаза роста	Зрелость	Затухание			
Капитало- вложения	Э								
	КЦ								
Прибыли	Э								
	КЦ								
Объем продаж	Э								
	КЦ								

Э - экстраполяция; КЦ - контрольная цифра

Рис. 9.9. Матрица балансов жизненных циклов

- результатов, которые ожидает руководство в перспективе;
 - наличия ресурсной базы для сглаживания разницы между ожидаемыми и контрольными показателями. Для этого организация должна располагать ресурсами, которые можно мобилизовать для достижения планируемого результата своей деятельности.
4. Распределить вклады каждой СЗХ в достижение контрольных показателей. На этом этапе используются такие критерии, как:
 - годовые результаты по каждой СЗХ, которые должны соответствовать контрольным показателям объемов продаж и прибылей;
 - набор в целом, который должен развиваться непрерывно.
 5. Определить планируемые капиталовложения для фаз жизненного цикла продукта. Вписать их в строку экстраполяция и просуммировать по всей строке.
 6. Определить необходимые объемы капиталовложений и распределить их суммы в ячейке контрольных цифр.
 7. Соотнести расчетные показатели капиталовложений с обеспеченностью организации данными ресурсами. Если сумма будет выше, то расчеты по пунктам с 3 по 7 необходимо произвести повторно, пока показатели не сравняются.
 8. Пользуясь таблицей, изображенной на рис. 9.9, определить, какие изменения в наборе СЗХ необходимо произвести.

Данная модель помогает определить, какие СЗХ необходимо сократить, уменьшить или расширить, а также определить контрольные цифры масштабов и рентабельности существующих и новых СЗХ, которые предприятие стремится освоить в соответствующих фазах их жизненных циклов.

Для того чтобы организация могла справиться с нестабильностью внешней окружающей среды и была готова ей противостоять, кроме сопоставления наборов СЗХ в ближней и дальней перспективах, необходимо использовать и другие принципы.

Одним из них является **стратегическая гибкость организации**. Внутренняя гибкость предприятия решается путем внутриорганизационной координации, при которой материальные, профессиональные и управленческие ресурсы организации могут легко и своевременно перераспределяться из одной СЗХ в другую. Внешняя гибкость достигается путем выбора такого поведения фирмы на рынке, которое может обеспечить ее независимость от одного продуктового набора, одной потребительской группы, одного рынка сбыта и т. п. Внешняя

и внутренняя гибкости часто противоречат друг другу, так как организация, диверсифицируя свою внешнюю базу, рассредоточивает на переключение свои внутренние ресурсы.

Следующий важный принцип — это **определение стратегической уязвимости предприятия**. Для определения уязвимости предприятия можно провести анализ воздействия внешней среды на фирму. Последовательность проведения такого анализа можно представить следующим образом:

- определение перечня наиболее вероятных и существенных для организации неожиданностей;
- оценка влияния каждой неожиданности, которая обычно проводится по шкале от 0 до 10. Если влияние положительное, то это возможности для фирмы, если негативное — то угрожающие проблемы. Для каждого фактора также определяется время влияния на организацию;
- оценка гибкости в каждой СЗХ путем суммирования оценок влияния (положительного и отрицательного) и их сравнительного анализа.

Проведенный анализ стратегической уязвимости помогает организации понять степень ее зависимости от негативного влияния внешней среды.

Синергизм и внутренние взаимосвязи являются важным принципом для работы организации в современных условиях хозяйствования. В данном случае основной задачей является определение стратегической сегментации, а также решение вопроса о взаимодействии между различными СЗХ и СХЦ.

Необходимо отметить, что чем выше ожидаемая нестабильность внешней среды и жесткость конкуренции, тем большее значение приобретает синергетический эффект для успеха организации. При управлении стратегическим набором возникают противоречия между долгосрочными и краткосрочными ориентирами рентабельности и объемами продаж, гибкостью, рентабельностью и гибкостью, синергизмом. Балансирование стратегического набора предполагает выбор между противоречащими друг другу ориентирами. Для увеличения качества аналитической работы рассмотрим порядок оценки синергизма на рис. 9.10.

Оценку синергизма нужно производить в следующем порядке.

- Определить значение уровня синергизма, который «дающая» СЗХ предлагает «получающей» в настоящее время. Используемая шкала от 0 до 10.

- Определить общую сумму по вертикали и по горизонтали.
- Оценить степень зависимости одной СХЗ от другой. По столбцам суммы затрат покажут степень важности одних СЗХ для других.
- На основе полученных сумм определить линии связи для организации и управленческие возможности.
- Для оценки перспективных возможностей на основе будущих факторов, которые были определены при выборе оптимума позиций, повторить вышеописанные этапы.
- Сопоставить действующие и потенциальные линии с целью определения наиболее благоприятной для организации линии синергизма.

Выбранная линия является синергическим ориентиром организации. Набор выбранных СЗХ должен удовлетворять шести ориентирам:

- краткосрочным перспективам роста;
- долгосрочным перспективам роста;
- краткосрочной рентабельности;

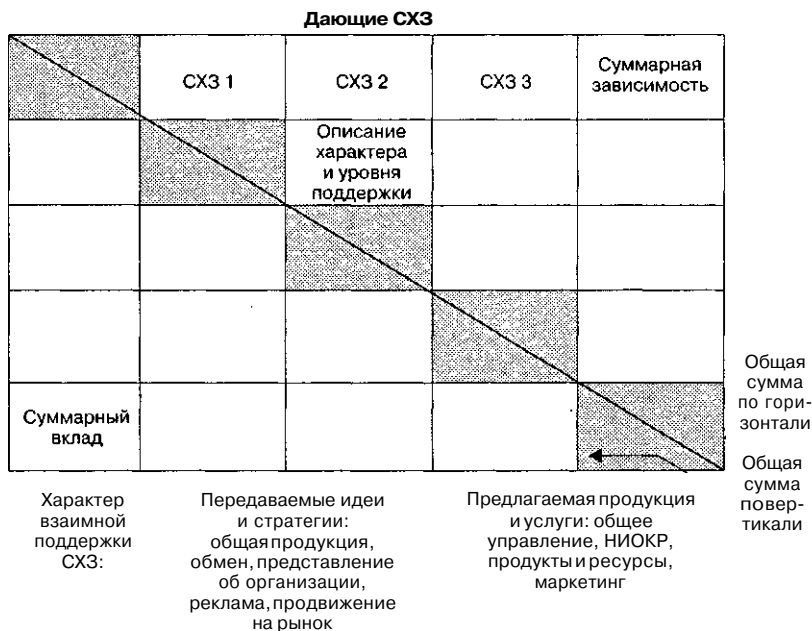


Рис. 9.10. Взаимодействие и поддержка стратегических зон хозяйствования. Подробнее данная процедура изложена у И. Ансоффа [51]

- долгосрочной рентабельности;
- стратегической гибкости;
- синергизму.

Предприятия, работающие в современных условиях, преследует множество различных целей и сталкиваются с задачей их разделения в порядке приоритетности. При этом необходимо найти компромиссное сочетание противоречивых решений. Выбор приоритетности зависит от того:

- 1) что является доминантным для руководства предприятия;
- 2) насколько отличаются показатели контрольные и показатели, прогнозируемые на основе метода экстраполяции;
- 3) насколько отсутствие некоторых ориентиров (гибкости, социальных обязательств и т. п.) угрожает стабильному функционированию предприятия.

Когда ориентиры, приоритеты и контрольные показатели определены, можно управлять стратегическим набором при помощи следующих действий.

1. Балансирование набора по фазам жизненных циклов. Результатом является выявление оптимального набора PF1.
2. Определение стратегической гибкости и ориентиров синергизма (с помощью вышеописанных процедур).
3. При необходимости, определение и установка социальных ориентиров организации.
4. Анализ соответствия набора PF1 ориентирам и контрольным показателям, процедура которого рассматривается в табл. 9.3. Набору выставляются баллы по каждому ориентиру за соответствие показателям. Обычно для определения ориентиров роста и рентабельности используются экономические показатели, которые оцениваются по десятибалльной шкале. Гибкость и синергизм определяются с помощью экспертных оценок также по десятибалльной шкале. Затем выставленные баллы умножаются на значение приоритетов и суммируются по строке. Данный результат характеризует набор в целом, и в табл. 9.3 его иллюстрирует последняя колонка.

Данная таблица предлагает следующую последовательность действий при оценке стратегического набора:

- оценка набора СЗХ в баллах сравнивается с максимальной величиной, полученной путем суммирования значений приоритетов и умножения суммы на 10;

Таблица 9.3.
Составление наборов стратегических зон хозяйствования
для организации

	Ориентиры												Оценка набора					
	Рост				Рентабельность				Гибкость						Синергизм			
	Долгоср. перспективы		Краткоср.		Долгоср.		Краткоср.		Долгоср.		Краткоср.		Долгоср.		Краткоср.		Долгосрочные перспективы	Краткосрочные перспективы
	Баллы - R	PxR	Баллы - R	PxR	Баллы - R	PxR	Баллы - R	PxR	Баллы - R	PxR	Баллы - R	PxR	Баллы - R	PxR	Баллы - R	PxR		
Приоритеты (P)																		
Альтернативные наборы																		
																		Σ PxR

Примечание: PF = Нынешние СЗХ + Новые СЗХ - Изъятия денежных средств

- если разница получается значительной или какому-либо набору выставлена неудовлетворительная оценка, то необходим пересмотр этого набора с учетом характеристик СЗХ, которые дополняют этот набор;
- после этого получается оценка нового набора PF 2, которая опять сравнивается с максимальной величиной;
- при выявлении положительного результата полученный набор проверяется на осуществимость. При этом сумма ресурсов, распределенных между СЗХ, не должна превышать пределов, доступных организации.

После прохождения стратегическим набором теста на осуществимость он подлежит анализу, который включает в себя:

- 1) описание СЗХ (фазы жизненного цикла, масштабы производства, темпы роста, рентабельность и т. д.);
- 2) определение синергизма, т. е. описание линий связи между СЗХ;
- 3) построение плана развития набора (определение уровня капиталовложений и их освоения СЗХ, изъятие средств из СЗХ).

Когда стратегический набор составлен и оценен по методике, приведенной в данном параграфе, наступает необходимость его согласования с общей стратегией развития организации. Увязка выбранного стратегического набора со стратегической позицией и ориентирами организации в целом влияет на общую конкурентоспособность, управленческие возможности и развитие мощностей компании. Взаимосвязь стратегического набора и стратегической позиции условно представлена на рис. 9.11.

Как видно из рис. 9.11, окончательное балансирование стратегического набора может потребовать изменений позиций выбранных СЗХ, что обозначено стрелкой обратной связи от набора к позиции. После пересмотра стратегия определяется с учетом выявленных изменений. Поскольку внедрение выбранного стратегического набора в общий план развития организации является сложным процессом, поэтому пересмотр проектов происходит постоянно с учетом внутриорганизационных изменений.

9.5. Управление стратегическими задачами

Понятие сформулировано в результате исследования процесса развития предприятия. **Стратегическая задача** представляет собой будущее собы-

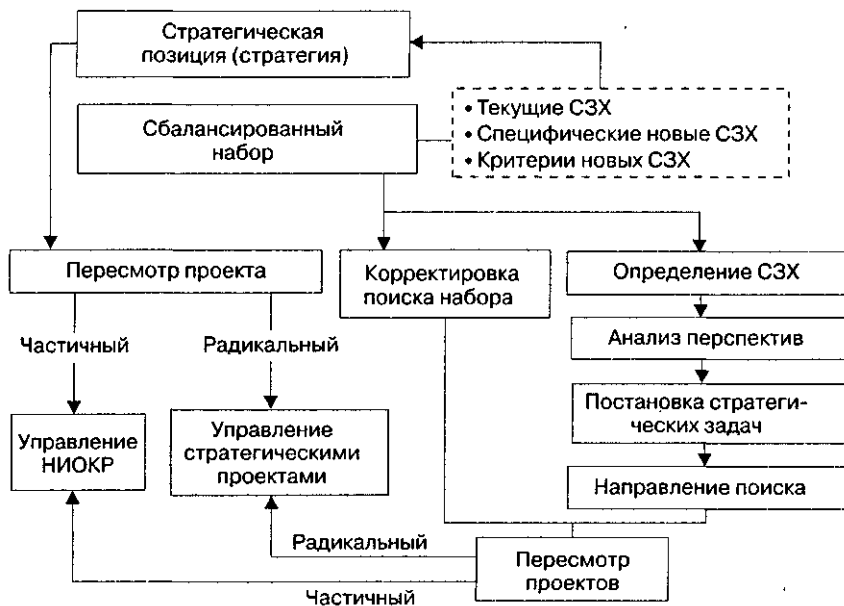


Рис. 9.11. Взаимосвязь стратегической позиции организации и стратегического набора

тие как внутри организации, так и за ее пределами, которое может сильно повлиять на ее способность достижения целей развития предприятия.

Возникновение и обоснование стратегических задач связано с появлением во внешней среде организации как возможностей, использование которых может принести ей выгоду, так и угроз, ставящих под удар ее деятельность.

Организация проводит пересмотр стратегии раз в несколько лет. При этом анализируется деятельность прошлых лет, а особое внимание уделяется выявлению существенно важных стратегических задач. Анализ основных тенденций изменения внешней среды помогает организации своевременно выявить дополнительные стратегические задачи. Основным в процессе стратегического планирования становится решение проблем, связанных с влиянием внешней среды на организацию. Поэтому процесс выбора стратегии сопровождается анализом стратегических задач, т. е. анализом воздействия существенных событий на развитие предприятия и его реакции на них.

В современных условиях хозяйствования любой организации желательно разделить анализ стратегических задач и анализ стратегического планирования. Это обусловлено тем, что, во-первых, многие предприятия не имеют возможности заниматься ежегодным стратегическим планированием, а во-вторых, потому что внешняя среда характеризуется быстрой изменчивостью и неожиданным воздействием на экономическую среду организации. Сочетание быстроты и новизны не дает организации возможности вовремя и правильно сориентироваться в возникшей проблеме. Эти факторы обосновывают необходимость самостоятельно выделить решение стратегических задач.

В этой связи целесообразно сформировать систему управления стратегическими задачами, которая подразумевает собой последовательность мероприятий по раннему выявлению неожиданных изменений как внутри организации, так и вне ее, а также систему мероприятий по своевременному и быстрому на них реагированию. Своевременного определения изменений можно добиться применением системы мер, которая подразумевает:

- что решение стратегических задач должно происходить непрерывно на протяжении всего года, что является периодическим (например, ежемесячным или ежеквартальным) пересмотром и корректировкой всех ключевых стратегических задач;
- непрерывное отслеживание экстренных проблем внутри и вне организации в промежутках между корректировками. Причем при выявлении проблем организация должна немедленно обратиться на них внимание.

Быстрое реагирование может достигаться следующими взаимосвязанными между собой методами.

- Полномочия по управлению системой возлагаются на группу руководства организации, которая имеет соответствующие знания и полномочия, для того чтобы оперативно применять меры по быстрому реагированию.
- Система реагирования иногда может идти в разрез с иерархией организации и основными принципами управления. При этом если проблемная ситуация не вписывается в управленческие рамки фирмы, то создаются экспертные группы по распоряжению необходимыми ресурсами и взаимодействию с основными структурными подразделениями организации, которые подчиняются высшему руководству.
- Система управления стратегическими задачами подразумевает решение, корректировку и пересмотр стратегических задач, а не планирование реакции. При этом планирование осуществляется одновременно с осуществлением системы мер.

Этапы анализа стратегических задач представлены на рис. 9.12, из которого следует, что выделяются три источника информации о возможных стратегических задачах.

1. Информация о тенденциях изменения во внешней среде организации:
 - Тенденции мирового рынка.
 - Конкуренция.
 - Деловые связи с иностранными партнерами.
 - Тенденции валютного рынка.
 - Инфляционные процессы.
 - Экономические и политические тенденции.
 - Государственный контроль и т. п.
2. Внутриорганизационная оценка ситуации:
 - Организационная структура.
 - Стиль руководства.
 - Подготовка персонала.
 - Научаемость.
 - Ресурсоемкость.
3. Информация о тенденциях изменения показателей организации, которая должна быть согласована с целями ее развития, так как на

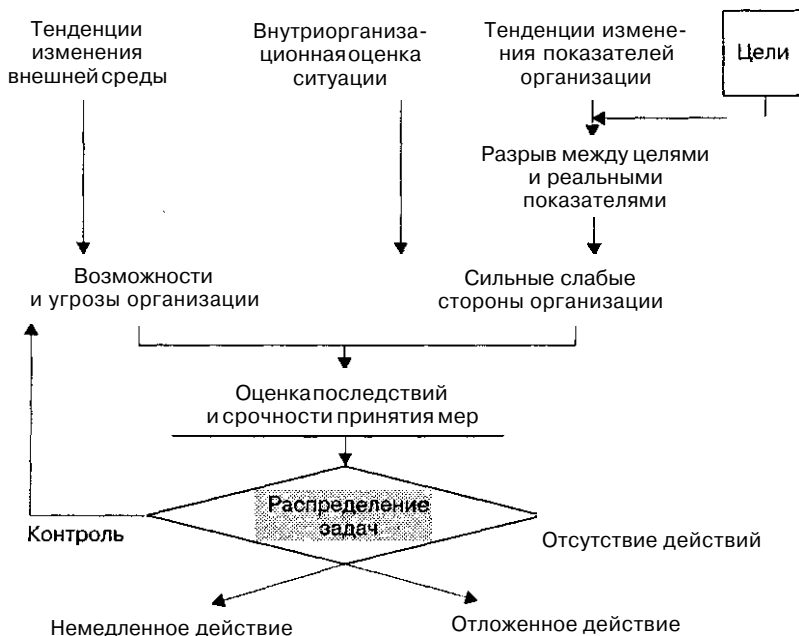


Рис. 9.12. Анализ стратегических задач

практике, как правило, существует разрыв между целями и реальными показателями работы организации. Поэтому целеполагание должно проходить неотрывно от регулярной проверки результатов деятельности. Выявленные цели имеют обычно горизонт планирования не менее года и должны быть соотнесены и скорректированы с имеющимися показателями работы фирмы. При этом за тенденциями изменений показателей необходимо неотрывно следить на протяжении всего года, для того чтобы имелась возможность оперативного вмешательства в процесс корректировки целей.

Следующий этап анализа стратегических задач — это оценка последствий и срочности принимаемых мер. На данном этапе целесообразно использовать метод экспертных оценок. На основании проведенного анализа экспертным путем присваиваются баллы каждой выявленной тенденции, например от -10 до +10. Помимо выявления и оценки, необходимо также определить вероятность возникновения и сроки появления данной тенденции. В группу экспертов, обладающих соответствующими навыками и опытом, также должны входить

и руководители предприятия. Результаты проведенного анализа можно оформить в виде табл. 9.4.

Важным аспектом для данного анализа является определение времени ответной реакции на предполагаемое событие. При этом может иметь место следующая оценка:

- если существует необходимость немедленного реагирования на какое либо событие, то скорость реакции — высокая;
- при возможности перенести ответные действия, но только до следующего цикла планирования, скорость принимается как средняя;
- при возможности отложить ответную реакцию на длительный срок до точного получения всех необходимых данных скорость реакции считается низкой.

Заполнение таблицы заканчивается определением и описанием возможностей и угроз, которые вытекают из поставленных стратегических задач. Расставив возможности в порядке приоритетности от наиболее важных к наименее важным, получается список основных стратегических задач для управления организацией, который может быть скорректирован в зависимости от типа воздействия, рассмотренного на рис. 9.13. Задачи, для которых решение определено, относят к несущественным и заменяют новыми.

Предложенные выше методические подходы к выявлению стратегических задач помогают сократить их список, выявив наиболее приоритетные направления в рамках сложившейся внутриорганизационной ситуации и имеющегося ресурсного потенциала.

Как правило, обязанности при решении стратегических задач в фирме распределяются между несколькими группами: штабом, общим ру-

Таблица 9.4

Анализ последствий изменений внешней среды организации
и времени ответной реакции

Тенденции	Последствия	Время наступления последствий	Время ответной реакции	Скорость ответной реакции	Категория стратегической задачи	Угрозы	Возможности

Скорость реакции	Воздействие	
	Несущественное	Существенное
Высокая	Исключить из перечня стратегических задач	Создать целевую группу
Средняя		Включить в следующий цикл планирования
Низкая		Продолжить наблюдение

Рис. 9.13. Типы стратегических задач

ководством и функциональными подразделениями. Взаимосвязь и распределение обязанностей иллюстрирует рис. 9.14.

Под штабом понимается группа работников, в обязанности которых входит: изучение динамики внешней среды, выявление стратегических задач, их первичная оценка и т. п. Общее руководство выполняет оценку важности стратегических задач, составляет их список, а также распределяет полномочия по их решению. Проектным и функциональным службам предоставлено право заниматься решением стратегических задач в рамках своих подразделений.

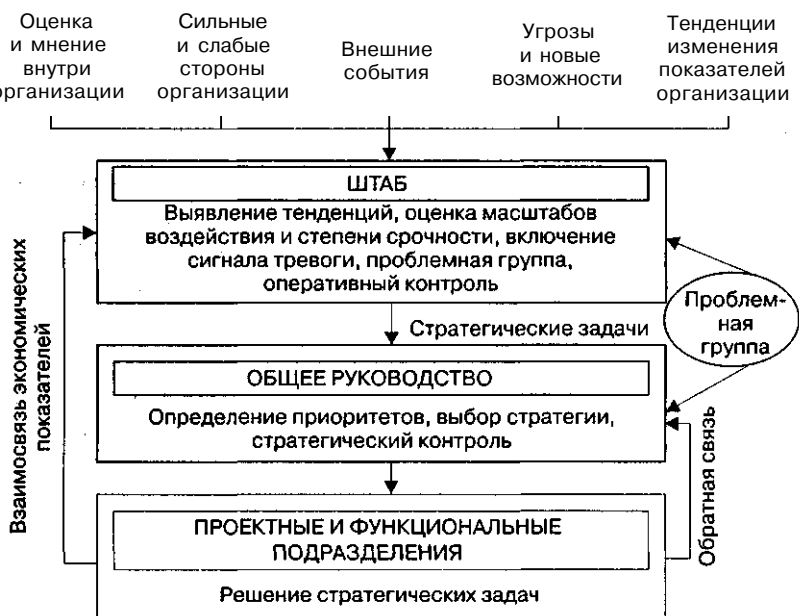


Рис. 9.14. Распределение обязанностей при решении стратегических задач организации

Сутью метода управления стратегическими задачами можно назвать заполнение пробелов в ежегодном планировании. Задача данного метода заключается в дополнении планирования в случае выявления несоответствий в обеспечении согласования с периодическим планированием на предприятии. Данная система требует дисциплинированной и скоординированной работы всех подразделений организации.

9.6. Управление в условиях спонтанных изменений

В настоящее время спонтанные изменения становятся все более частыми и влекут за собой нежелательные последствия для организации. Поэтому управление переходными процессами становится неотъемлемой частью стратегического планирования и управления.

В современной экономической литературе выделяются четыре методических подхода к реагированию на проблему спонтанных изменений.

1. Принудительный метод проведения изменений.
2. Адаптивные изменения.
3. Управление кризисной ситуацией.
4. Управление сопротивлением.

В табл. 9.5 представлен сравнительный анализ названных выше подходов.

Таблица 9.5
Сравнительный анализ методов внедрения изменений

Метод	Условия применения	Преимущества	Недостатки
Принудительный	Большая срочность	Быстрота изменений	Большое сопротивление
Адаптивный	Небольшая срочность	Слабое сопротивление	Медленность применения
Кризисный	Угроза существованию компании	Слабое сопротивление	<ul style="list-style-type: none"> • Жесткий дефицит времени • Риск неудачи
Управление сопротивлением	<ul style="list-style-type: none"> • Средняя срочность • Периодическая спонтанность 	<ul style="list-style-type: none"> • Слабое сопротивление • Подгонка к нужному моменту • Комплексное изменение компетенции 	Сложность применения

Принудительный метод проведения изменений предусматривает использование силы для преодоления сопротивления. Принудительное изменение — это достаточно дорогостоящий процесс, но при этом дающий определенное преимущество во времени стратегического реагирования. Данный метод оправдан при наличии острой нехватки времени для незамедлительной реакции на происходящие изменения.

Существует ряд трудностей при использовании данного метода, к числу основных из них следует отнести:

- неспособность организации предвидеть источники и силу сопротивления. Поэтому возникает замешательство, которое увеличивает расходы и время на реакцию реагирования;
- неспособность установить первопричину;
- преждевременные структурные перемены;
- игнорирование указаний по внедрению;
- непонимание необходимости создания нового управленческого потенциала;
- снижение качества стратегических решений.

Принудительные изменения могут быть эффективнее, если перед началом процесса перемен провести опрос работников организации, выявить потенциальные источники сопротивления или поддержки.

Метод адаптивных изменений представляет собой постепенные незначительные перемены, которые длительное время оказывают влияние на основные критерии организации (структуру предприятия, распределение управленческих полномочий, компетентность персонала и т. п.). В экономической литературе такие изменения иногда называют **организационной адаптацией**. Метод адаптивных изменений обычно протекает путем проб и ошибок и является реакцией на происходящие организационные изменения. Изменения осуществляются в течение длительного периода времени, возникающие при этом конфликты решаются компромиссными путями.

Положительный момент данных изменений в том, что проходит он медленно и достаточно безболезненно для организации. Но изменения должны быть подкреплены мотивацией (повышение компетентности рабочего персонала, наращивание управленческого потенциала и т. п.).

Управление кризисной ситуацией применяется при нехватке времени реагирования на угрожающие существованию организации изменения внешней среды. Когда нехватка времени нарастает, основной задачей руководства становится борьба с сопротивлением, а меры,

принимаемые по его предотвращению, должны быть эффективными и быстрыми.

В тех случаях, когда возникновение кризиса неизбежно, управляющие компании должны предпринять следующие меры:

- 1) убедить высшее руководство применить предупредительные меры;
- 2) выработать меры быстрого реагирования, когда кризис наступит;
- 3) спрогнозировать будущую ситуацию и разработать несколько альтернативных вариантов реагирования на нее в различных случаях.

Данные меры помогут предприятию увеличивать шансы на выход компании из кризиса.

Управление сопротивлением — это промежуточный подход, реализуемый в сроки, диктуемые развитием событий во внешней среде. Он применяется в том случае, когда есть время на реагирование. Продолжительность применения данного метода должна укладываться в имеющиеся у организации сроки. С нарастанием срочности данный метод должен быть преобразован в принудительный, а с уменьшением срочности — в адаптивный. Метод управления сопротивлением в обычных условиях считается достаточно эффективным и включает в себя следующую последовательность действий.

1. Создание базы предпосылок, обеспечивающих баланс между действующими силами и силами сопротивления, необходимой для начала осуществления изменений. Создание такой базы предусматривает:
 - диагностирование стратегических задач и оценку их срочности;
 - поведенческий анализ персонала (как работники могут реагировать на изменения организационной культуры, распределение полномочий в организации);
 - уменьшение сопротивления и создание положительного настроя как основы для успешного внедрения изменений;
 - формирование плана мероприятий для устранения проанализированных проблем.
2. Разработка модульного плана изменений, который предполагает:
 - формирование позитивного отношения работников к предполагаемым изменениям, которое должно начинаться одновременно с процессом планирования;
 - организацию внедрения спланированных изменений в короткие сроки.

Эти требования могут быть легко применимы, если процесс планирования будет представлен в модульном виде (табл. 9.6).

Таблица 9.6
Модули планирования изменений

Модули планирования	Необходимые навыки
<ul style="list-style-type: none"> Создание базы предпосылок 	<ul style="list-style-type: none"> Анализ культуры. Анализ баланса власти и влияния. Диагностика стратегии. Общее планирование
<ul style="list-style-type: none"> Анализ перспектив 	<ul style="list-style-type: none"> Выделение стратегических зон хозяйствования. Анализ перспектив роста. Выявление дестабилизирующих событий
<ul style="list-style-type: none"> Целеполагание 	<ul style="list-style-type: none"> Определение целей участников. Оценка распределения сил
<ul style="list-style-type: none"> Оценка ресурсного потенциала 	<ul style="list-style-type: none"> Анализ финансового состояния. Анализ кадрового потенциала. Анализ и проверка сырьевой базы
<ul style="list-style-type: none"> Выбор конкурентной позиции 	<ul style="list-style-type: none"> Анализ ключевых факторов успеха. Определение позиции в конкуренции
<ul style="list-style-type: none"> Сбалансирование портфеля СЗХ 	<ul style="list-style-type: none"> Выравнивание жизненных циклов. Анализ гибкости. Анализ синергизма
<ul style="list-style-type: none"> Выбор курса развития 	<ul style="list-style-type: none"> Анализ дефицита. Оценка возможностей. Планирование интеграции. Потребности мощностей. Поиск методов развития
<ul style="list-style-type: none"> Потребность организации в квалифицированном персонале 	<ul style="list-style-type: none"> Анализ стратегической позиции. Использование квалифицированных кадров
<ul style="list-style-type: none"> Создание управленческого потенциала компании 	<ul style="list-style-type: none"> Система планирования. Процедура решения задач. Организационная структура. Система поощрения. Управление проектами. Информационная система
<ul style="list-style-type: none"> Система реагирования 	<ul style="list-style-type: none"> Выбор систему управления проблемами. Анализ воздействия (срочности)
<ul style="list-style-type: none"> Возможные поведенческие изменения 	<ul style="list-style-type: none"> Развитие нового образа мышления. Изменение культуры организации. Управление сопротивлением. Институционализация нового типа поведения

Программа внедрения каждого модуля состоит из двух частей:

- обучения, позволяющего всем участникам овладеть необходимыми навыками для внедрения стратегии;
- планирования необходимых действий и применения приобретенных знаний на практике.

Модульная структура планирования включает в себя: применение стратегического анализа; выбор последовательности модулей; обучение в начале каждого модуля и принятие решений в конце каждого модуля.

Обеспечение внедрения планов, которое предусматривает создание системы ответственности персонала, задействованного в принятии и реализации решений.

Процесс планирования направлен на решение поставленных задач в процессе стратегического анализа.

В методе управления сопротивлением в конце каждого модуля определяются действия, необходимые для реализации поставленных целей и задач. Метод управления сопротивлением имеет ряд положительных моментов, таких как:

- распределение решений в течение времени позволяет равномерно распределить нагрузку персонала;
- раннее внедрение программ дает возможность рассредоточить нагрузку, связанную с внедрением;
- внедрение идет параллельно с планированием, что дает возможность обеспечить обратную связь;
- раннее внедрение стратегических решений дает возможность контроля над процессом стратегического планирования.

Среди недостатков данного метода можно выделить следующие:

- дополнительная нагрузка на управленческий и рабочий персонал;
- повышенная сложность всего процесса.

Организация может осуществлять спонтанные изменения в следующей последовательности.

1. Выявление расхождения между управленческой компетенцией и уровнем, который необходим для реализации и поддержки изменений.
2. Определение времени воздействия изменений на предприятие для принятия мер по их устранению, исходя из скорости распространения изменений и вероятной динамики конкуренции.

3. Исходя из проведенного анализа и сравнения имеющихся сил и сил сопротивления, определение максимального и минимального сопротивления, при преодолении выявленных предпосылок.
4. Определение времени для принятия ответных мер и времени адаптивной реакции.
5. Проведение сравнения максимального и минимального сопротивления с целью определения сил для применения адаптивного метода.
6. При недостаточности сил и возможности наступления кризиса — проведение подготовительных мероприятий, определенных для кризисной ситуации.
7. Если сил недостаточно, но ситуация не является критической — применение вспомогательных мер для достижения необходимого минимального уровня, обеспечивающего внедрение изменений.
8. При достаточном уровне максимального сопротивления, расчет срочности:

$$\text{Срочность} = 1 / (t_{\text{си}} - t_{\text{нч}}),$$

где $t_{\text{си}}$ — время воздействия изменений;

$t_{\text{нч}}$ — время, необходимое для принятия ответных мер;

$t_{\text{ар}}$ — время, необходимое для адаптивной реакции.

9. Выбор ответных мер, исходя из следующих правил:

е с $t_{\text{си}} > t_{\text{ар}}$ адаптивный метод;

если $t_{\text{ар}} > t_{\text{си}} > t_{\text{нч}}$ — метод управления сопротивлением;

е с $t_{\text{си}} > t_{\text{нч}}$ принудительный метод;

если $t_{\text{си}} < t_{\text{нч}}$ — необходимо быть готовым к кризису.

Основные выводы

1. В современных условиях хозяйствования при постоянно нарастающей нестабильности внешней окружающей деловой среды предприятия вынуждены разрабатывать и внедрять все более сложные и детализированные системы управления. На сегодняшний день в теории и практике стратегического управления четко оформилось два основных типа таких систем. Система определения позиций и система своевременного реагирования на происходящие изменения. Причем каждый из этих типов имеет определенные разновидности.

2. К настоящему времени наиболее разработанными для практического применения на предприятии являются такие методы стратегического управления, как:

- управление посредством выбора стратегических позиций;
- управление на основе ранжирования стратегических задач (планирование своевременных решений);
- управление по слабым и сильным сигналам;
- управление в условиях стратегических неожиданностей;
- управление стратегическим набором;
- управление стратегическими задачами;
- управление в условиях спонтанных изменений.

Каждый из этих методов имеет свои преимущества и недостатки, а также конкретные условия применения.

Ключевые понятия

- Эволюция управленческих систем
- Стратегическая позиция
- Управление по средствам выбора стратегических позиций
- Управление на основе ранжирования задач (планирование своевременных решений)
- Управление по сильным и слабым сигналам
- Выбор стратегии реагирования на возникновение проблемы
- Сроки нормальной реакции
- Сроки чрезвычайной реакции
- Управление в условиях стратегических неожиданностей
- Стратегические неожиданности
- Управление стратегическим набором
- Порядок выделения СЗХ
- Набор СЗХ
- Матрица баланса жизненных циклов
- Стратегическая гибкость организации
- Определение стратегической уязвимости предприятия
- Управление стратегическими задачами
- Стратегическая задача
- Управление в условиях спонтанных изменений
- Принудительный метод проведения изменений

- Метод адаптивных изменений
- Управление кризисной ситуацией
- Управление сопротивлением
- Модули планирования изменений

Вопросы для самопроверки

1. Чем обусловлена эволюция управленческих систем?
2. Какие наиболее распространенные методы стратегического управления вы можете назвать? Дайте их краткую характеристику.
3. Что вы вкладываете в понятие «стратегическая позиция»?
4. На чем основывается выбор стратегических позиций предприятия?
5. Раскройте содержание и условия применения посредством выбора стратегических позиций.
6. Опишите общую схему управления посредством выбора стратегических позиций.
7. В чем заключается сочетание планирования изменений возможностей организации с планированием стратегии ее развития? В чем заключается сложность такой процедуры?
8. В чем заключаются основные отличия стратегического планирования от управления посредством выбора стратегических позиций?
9. Раскройте содержание и условия применения управления на основе ранжирования задач?
10. Что лежит в основе ранжирования задач развития предприятия?
- И. Какие основные мероприятия должны осуществляться при ранжировании задач развития предприятия?
12. Что вы вкладываете в понятие «слабые сигналы о возникновении проблем предприятия»?
13. Что вы понимаете под «сильными сигналами о возникновении проблем развития предприятия»?
14. Каков характер действия предприятия (организации) при слабых сигналах о возникновении проблем?
15. Назовите основные задачи управления по слабым сигналам о возникновении проблем развития предприятия (организации).
16. Что вы понимаете под «уровнем осведомленности в условиях неожиданных изменений»? Дайте характеристику этих уровней.

17. В чем заключаются основные преимущества метода использования слабых сигналов о возникновении проблем развития предприятия?
18. Опишите процесс принятия управленческих решений по стратегическим проблемам в условиях слабых и сильных сигналов.
19. Чем обуславливается выбор стратегии реагирования на возникновение проблем развития предприятия (организации)?
20. Что вы вкладываете в понятие «стратегическая неожиданность»? Почему она возникает?
21. Раскройте содержание системы чрезвычайных мер при возникновении новой проблемы стратегической важности.
22. Каков порядок выделения СЗХ на предприятии?
23. Что такое «набор СЗХ» для предприятия?
24. Какие методы могут использоваться для определения набора СЗХ на предприятии?
25. Какова взаимосвязь между набором СЗХ и жизненных циклов изделий, производимых на предприятии?
26. В чем содержание и назначение матрицы балансов жизненных циклов изделий, производимых на предприятии?
27. Какие виды работы необходимо провести для формирования матрицы жизненных циклов изделий, производимых на предприятии?
28. Что такое «стратегическая гибкость предприятия»? Какие факторы ее определяют?
29. Что такое «стратегическая уязвимость предприятия»? Какие факторы ее определяют?
30. На основе чего может осуществляться сопоставление наборов СЗХ для предприятия?
31. В чем проявляется взаимосвязь стратегической позиции предприятия и стратегического набора?
32. Что вы вкладываете в понятие «стратегическая задача» развития предприятия?
33. В чем заключается содержание и назначение системы управления стратегическими задачами развития предприятия?
34. Какова последовательность анализа стратегических задач развития предприятия? Дайте характеристику основных этапов анализа.
35. Каковы основные источники информации о формировании стратегических задач развития предприятия (организации)?

36. Какие типы стратегических задач развития предприятия (организации) принято выделять?
37. Какие основные методические подходы к реагированию на спонтанные изменения на предприятии вы знаете? Дайте их характеристику.
38. Раскройте содержание и условия применения принудительного метода изменений на предприятии. В чем его основные достоинства и недостатки?
39. Раскройте содержание РІ условия применения метода адаптивных изменений на предприятии? В чем его основные преимущества и недостатки?
40. Раскройте содержание и условия применения управления кризисной ситуацией на предприятии? В чем его основные преимущества?
41. Раскройте содержание и условия применения управления сопротивлением на предприятии.
42. Что вы понимаете под «модулем планирования изменений» на предприятии? Какие основные виды модулей вы можете назвать? Дайте их характеристику.

Глава 10

КОНТРОЛЛИНГ В СИСТЕМЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ И УПРАВЛЕНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ

Цель главы: определить место и назначение контроллинга в системе стратегического планирования и управления на отечественных предприятиях; раскрыть его содержание и основные функции; дать характеристику основных видов контроллинга.

10.1. Контроллинг на предприятии: содержание и функции

В последние годы контроллинг занимает особое место среди концепций управления затратами на предприятиях промышленно развитых стран Запада. Подтверждением этого может служить все возрастающее число публикаций, посвященных исследованию проблем контроллинга и придающих ему чрезвычайно важное значение в системе управления современным предприятием. Однако следует отметить, что до настоящего времени не существует однозначной, общепризнанной трактовки понятия **контроллинг**.

В ряде исследований контроллинг рассматривается в качестве системы управления хозяйственной деятельностью и прибылью, в рамках которой выделяют две основные функции: контроль и планирование. Это нашло отражение в работе немецкого исследователя Д. Хана [222].

В ряде работ получила распространение концепция контроллинга, в которой главной его функцией является координация системы менеджмента в целом для обеспечения действий, направленных на целевое управление [6]. Вместе с тем к настоящему времени в промышленно развитых странах Запада достаточно четко оформились три основные концепции контроллинга, обусловленные его функциональным назначением и институциональным оформлением:

- контроллинг с ориентацией на систему бухгалтерского учета;

- контроллинг с ориентацией на информацию;
- контроллинг с ориентацией на координацию деятельности предприятия.

Концепция контроллинга с ориентацией на систему бухгалтерского учета связана с реализацией информационных целей посредством использования данных бухгалтерского учета на предприятии. Основное внимание уделяется стоимостным показателям. Речь идет преимущественно об обеспечении получения прибыли.

Другими словами, рассматриваемая концепция контроллинга может быть охарактеризована как ориентированная на прибыль. При этом она является в определенной мере ограниченной, поскольку опирается только на данные бухгалтерского учета. Вследствие этого концепция контроллинга, ориентированная на данные бухгалтерского учета, отвечает главным образом потребностям оперативной деятельности предприятия и лишь частично отвечает стратегическим целям его развития.

Концепция контроллинга с ориентацией на информацию предусматривает не только использование данных бухгалтерского учета (количественная информация), но и информации качественного характера, непосредственно связанной с хозяйственной деятельностью предприятия. Согласно данной концепции главной задачей контроллинга становится информационная поддержка принимаемых управленческих решений руководством предприятия. Он должен поддерживать внутрифирменный процесс управления с помощью целенаправленного подбора и обработки информации. Данная концепция контроллинга предусматривает включение широкого круга информационных задач в структуру управления предприятием. Однако решение этой проблемы на практике является достаточно сложным.

Концепция контроллинга с ориентацией на координацию основывается преимущественно на различии между системой управления и системой исполнения. Согласно этой концепции первичная координация исполнения управленческих решений является задачей самой системы управления, а вторичная координация внутри управленческой системы относится к контроллингу.

Причем задачи координации в рамках данной концепции контроллинга подразделяются на два уровня:

- ориентация на планирование и контроль;
- ориентация на управленческую систему в целом.

Вместе с тем большинство зарубежных и отечественных исследований сходятся во мнении, что контроллинг *представляет собой но-*

вую концепцию управления предприятием, в основу которой положено стремление обеспечить успешное его функционирование в долгосрочной перспективе. Это может быть обеспечено посредством:

- адаптации системы стратегических целей развития предприятия к постоянно изменяющимся условиям внешней среды;
- формирования системы информационного обеспечения процесса стратегического планирования и управления на предприятии;
- согласования оперативных планов деятельности предприятия со стратегическим планом его развития;
- формирования системы контроля за процессом реализации стратегического плана развития предприятия и корректировки его содержания;
- гибкости организационной структуры управления предприятием с целью повышения ее способности быстрого реагирования на постоянно изменяющиеся условия внешней среды.

Как полагает большинство зарубежных и отечественных исследователей, в качестве основной причины возникновения контроллинга можно назвать необходимость осуществления системой интеграции всех аспектов процесса управления в рамках предприятия. В этой связи контроллинг призван обеспечить методическую и организационную основу для поддержки основных функций управленческой деятельности на предприятии (анализ, прогнозирование, планирование, учет, контроль).

Основные задачи контроллинга представлены на рис. 10.1.

Таким образом, контроллинг ориентируется на поддержку процесса принятия управленческих решений на предприятии. Он призван адаптировать традиционную систему учета и контроля на предприятии к современным потребностям его руководства, т. е. в функции контроллинга должны включаться создание, обработка, проверка и представление системной управленческой информации.

В общем случае *функции контроллинга* непосредственно обуславливаются конкретными видами управленческой деятельности в рамках предприятия, которые обеспечивают достижение поставленных целей развития предприятия, включая стратегические. Основные функции контроллинга обобщены в табл. 10.1.

Следовательно, по мнению большинства зарубежных и отечественных исследователей, современная концепция контроллинга должна ориентироваться на систему управления предприятием в целом. Она должна координировать подсистемы планирования, контроля и информационного обеспечения.

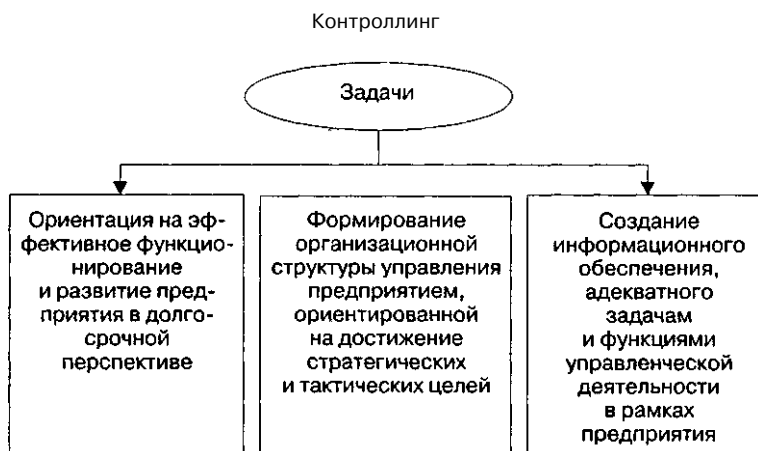


Рис. 10.1. Основные задачи контроллинга на предприятии

Таблица 10.1

Основные функции контроллинга на предприятии

Функции контроллинга	Содержание
Учет	<ul style="list-style-type: none"> • обоснование, разработка и ведение системы внутреннего учета на предприятии; • унификация критериев и методов оценки деятельности как предприятия в целом, так и отдельных его структурных подразделений
Планирование	<ul style="list-style-type: none"> • обеспечение информационной поддержки процесса стратегического и оперативного планирования в рамках предприятия; • координация процесса обмена информацией в процессе управленческой деятельности на предприятии; • совершенствование содержания и структуры систем стратегического и оперативного планирования на предприятии; • координация и увязка стратегических и текущих планов развития предприятия; • разработка и последующая корректировка методических подходов к оценке достоверности и реалистичности разрабатываемых стратегических и текущих планов развития предприятия
Контроль	<ul style="list-style-type: none"> • обоснование и выбор показателей (параметров) стратегического и текущего планов, контролируемых в содержательном и временном разрезе;

Окончание табл. 10.1

	<ul style="list-style-type: none"> • сопоставление плановых и фактических величин для оценки степени достижения целей стратегического плана развития предприятия; • анализ и оценка возникающих отклонений от параметров стратегического плана, выявление причин отклонений фактических показателей от плановых, выработка предложений для предотвращения такого рода отклонений
Информационно-аналитическое обеспечение	<ul style="list-style-type: none"> • разработка содержания и структуры информационного обеспечения для осуществления контроля за процессом реализации стратегического плана развития предприятия; • стандартизация информационных потоков, носителей и каналов коммуникации в рамках предприятия; • предоставление информации, позволяющей осуществлять контроль за ходом реализации планов развития предприятия; • сбор и систематизация наиболее значимых показателей (параметров), применяемых в процессе оценки степени реализации планов развития предприятия; • обоснование и разработка инструментария для планирования, контроля и принятия управленческих решений в рамках предприятия; • обеспечение эффективности функционирования информационного обеспечения контроллинга
Специальные функции	<ul style="list-style-type: none"> • сбор, систематизация и анализ информации о состоянии внешней среды предприятия; • проведение сравнительной оценки результатов деятельности предприятия по сравнению с его конкурентами; • проведение расчетов по оценке эффективности инвестиционных проектов, осуществляемых в рамках предприятия

Степень реализации на предприятиях функций контроллинга зависит главным образом от следующих факторов:

- социально-экономического положения предприятия;
- понимания руководством предприятия важности и полезности внедрения контроллинга;
- размера предприятия (численности занятых, объема производства);
- уровня квалификации управленческого персонала предприятия;
- номенклатуры выпускаемой продукции;
- уровня диверсификации производства;
- сложившегося уровня конкурентоспособности предприятия;
- уровня квалификации сотрудников, занимающихся контроллингом.

Необходимо отметить, что в последние годы для большинства промышленно развитых стран Запада службы контроллинга (преимущественно на крупных фирмах) или услуги привлекаемых экспертов-контроллеров являются вполне привычными. Причем в этих странах концепции контроллинга во многом схожи. Существующие различия касаются главным образом понимания двух основных моментов: прагматизма и степени совершенствования системы в соответствии с менталитетом пользователей. Так, например, в США преобладает прагматический подход: контроллинг тесно связан с менеджментом и более ориентирован на требования рынка и потребности клиентов.

В Германии же, в свою очередь, преобладает тенденция академизации, которая предусматривает первоначальное формирование теоретически целостной системы контроллинга, а затем постепенный переход к решению конкретных задач.

В нашей стране интерес к контроллингу начал проявляться в начале 1990-х годов в условиях реформирования российской экономики. Вместе с тем в России пока известны лишь единичные примеры использования контроллинга.

Таким образом, в современных условиях можно говорить о значительном потенциале развития концепции контроллинга и возможности ее дальнейшего уточнения. В этой связи исключительно важное научное и практическое значение приобретает разработка теоретических и практических основ отечественной концепции контроллинга.

Нам представляется, что основным недостатком всех существующих концепций контроллинга можно считать идею объединения функций планирования и контроля, что в определенной степени объясняется непониманием содержания плановой деятельности в рамках предприятия. Планирование даже на среднем по масштабу промышленном предприятии представляет собой достаточно сложную и многогранную деятельность, в которую вовлекается большое число различного рода специалистов. Поэтому передача функций планирования главному контроллеру, как предлагают зарубежные исследователи в области контроллинга, приведет на практике лишь к дезорганизации и снижению качества плановой работы на предприятии. В этой связи совмещение функций планирования и контроля представляется необоснованным и нецелесообразным. По нашему мнению, контроллинг в рамках предприятия должен выполнять собственные функции, связанные с контролем и оценкой принимаемых плановых решений и подготовкой на этой основе конкретных предложений по корректировке планируемых параметров (ориентиров). Согласно такому подходу контроллинг дол-

жен представлять собой непрерывно функционирующую систему контроля за процессом разработки и реализации планов на предприятии, включая стратегические планы.

Следовательно, главной функцией контроллинга должен являться *процессконтроль*.

Основные элементы процесса контроля на предприятии приведены на рис. 10.2.

Представляется, что контроль в рамках предприятия призван своевременно выявлять проблемы и корректировать деятельность предприятия до того, как эти проблемы перерастут в кризисные ситуации. Следовательно, одна из важнейших причин осуществления процесса контроля заключается в том, что любое предприятие безусловно должно обладать способностью вовремя фиксировать ошибки своей деятельности и исправлять их до того, как они помешают достижению целей развития предприятия. Необходимо отметить, что ошибки и проблемы, возникающие при анализе ситуации внутри предприятия, переплетаются, если их вовремя не исправить, с ошибками в оценке будущих условий функционирования окружающей среды и поведения людей.

Еще более распространенной может быть ситуация, при которой предприятие функционирует, постоянно переходя из одной кризисной ситуации в другую. Причем следует отметить, что в бизнесе такое положение дел считается вполне приемлемым. Вместе с тем вполне понятно, что время от времени кризисная ситуация на предприятии может развиваться достаточно быстро, чтобы руководство предприя-

КОНТРОЛЬ

ЭЛЕМЕНТЫ

Сбор, обработка и анализ информации о фактических результатах деятельности всех подразделений предприятия по сравнению с планируемыми

Выявление отклонений фактических результатов от планируемых и анализ причин этих отклонений

Разработка системы мероприятий, необходимых для реализации целей плана

Рис. 10.2. Основные элементы процесса контроля за ходом реализации планов развития на предприятии

тия могло сразу ее зафиксировать и выработать соответствующую линию поведения. Однако в большинстве случаев нет никакой необходимости постоянно прибегать к методам антикризисного управления.

Кроме того, необходимо особо отметить положительную сторону процесса контроля на предприятии, которая заключается во всемерной поддержке всего того, что является успешным в деятельности предприятия.

Сопоставляя реально достигнутые результаты деятельности предприятия с запланированными, руководство получает возможность определить, в каких сферах деятельности организация достигла определенных успехов, а где потерпела неудачу. Иными словами, один из важнейших аспектов контроля состоит в том, чтобы определение направлений деятельности предприятия наиболее эффективно способствовало достижению основных целей его функционирования и развития. Таким образом, выявляя и оценивая успехи и неудачи в деятельности предприятия и их причины, руководство получает возможность достаточно быстро адаптировать деятельность к динамично меняющимся условиям окружающей среды и обеспечивать условия продвижения к целям развития.

Процесс контроля на предприятии должен носить всеобъемлющий характер, охватывая все возможные элементы управленческой деятельности. Он не может являться прерогативой только менеджера и его помощников, выполняющих эти функции, т. е. «контроллеров». Каждый руководитель предприятия, независимо от своего ранга, осуществляет контроль как часть должностных обязанностей. В этой связи ни планирование, ни формирование организационных структур, ни мотивация и т. д. не рассматриваются в отрыве от процесса контроля.

В основу организации системы контроля на предприятии должен быть положен ряд принципов:

- системность;
- результативность;
- оперативность
- простота применения;
- экономичность;
- непрерывность.

В общем случае процесс контроля в рамках предприятия включает следующее стадии.

1 стадия. Формирование системы контролируемых параметров.

2 стадия. Проведение контрольной оценки.

3 стадия. Принятие решений по результатам контроля.

На первой стадии контроля осуществляется выбор состава контролируемых параметров (стандартов) и определяются их фактически достигнутые значения. Эта стадия контроля демонстрирует, насколько тесно взаимосвязаны функции планирования и контроля в рамках управленческой деятельности на предприятии. Выбор контролируемых параметров непосредственно следует из целей планирования. Причем цели, которые могут использоваться в качестве стандартов для контроля, должны отвечать двум основным требованиям.

Во-первых, они могут использоваться лишь в определенных временных рамках, соответствующих периоду разработки плана.

Во-вторых, контролируемые параметры должны иметь по возможности количественное измерение. В этом случае в процессе проведения контроля целесообразно использовать показатели результативности, характеризующие степень достижения планируемых целей. Использование на практике таких показателей позволяет руководителям предприятия сопоставлять реально достигнутые результаты деятельности с запланированными. Однако данная задача является весьма сложной, поскольку далеко не все цели функционирования и развития предприятия можно выразить численно. Достаточно легко определять показатели результативности для таких величин, как прибыль, объем продаж, затраты и т. п., поддающихся количественному измерению. Вместе с тем некоторые цели функционирования и развития предприятия выразить численно не представляется возможным. В этом случае целесообразно использовать косвенные показатели. Так, например, небольшое количество увольнений на предприятии может использоваться в качестве показателя результативности при выработке стандартов в области удовлетворенности работой. Однако опасность применения косвенных показателей заключается в том, что на них самих могут оказывать воздействие совершенно другие факторы, непосредственно не влияющие на контролируемый параметр. Так, например, незначительное количество увольнений на предприятии может отражать не высокую степень удовлетворенности работой, а общее кризисное состояние экономики. Другими словами, люди могут оставаться на данной работе не потому, что она их удовлетворяет, а потому, что им достаточно сложно или практически невозможно найти другую работу. В этой связи очень важно научиться отделять случайные факторы от истинных причин того или иного явления.

Необходимо отметить, что невозможность выразить показатель результативности в количественной форме не может и не должен служить оправданием того обстоятельства, чтобы не устанавливать конт-

рольные стандарты вообще. Нельзя эффективно контролировать без показателя результативности. Неизбежным следствием отсутствия такого показателя является управление «по наитию», которое фактически управлением и не является, а представляет простую реакцию на ситуацию, вышедшую из-под контроля.

Как свидетельствует опыт промышленно развитых стран Запада, ряд успешно функционирующих предприятий столкнулись с достаточно сложными проблемами из-за того, что их руководство не успело установить показатели результативности в таких трудно поддающихся измерению областях, как социальная ответственность и организационная культура.

Особо сложной для установления показателей результативности является инновационная сфера (НИОКР). До настоящего времени предпринимавшиеся попытки предложить подходы к измерению результативности в данной сфере деятельности оказались практически безуспешными. Традиционными показателями, которые применяются в этой сфере деятельности, являются число патентов, публикации, отчетов и завершенных проектов. Однако эти показатели не позволяют оценивать направленность НИОКР и полезность их проведения для предприятия. Другими словами, они не дают ответа на вопрос: служат ли все эти патенты, публикации, проекты и т. п. стремлению диверсифицировать деятельность предприятия или проникать на новые рынки?

В последние годы на большинстве предприятий промышленно развитых стран наиболее широко распространенными показателями, которые используются в процессе контроля и оценки результата проведенных научных исследований и разработок, являются «достижение целей развития предприятия» и «процент работ, принятых и одобренных предприятием». Эти показатели в сочетании с показателями эффективности выполнения работ в определенной мере позволяют устанавливать, что НИОКР не только эффективно, но и полезно для предприятия.

На второй стадии процесса контроля идет сопоставление фактически достигнутых результатов деятельности предприятия в различных сферах с установленными контрольными стандартами. На данном этапе процесса контроля руководство предприятия должно отвечать на вопрос: насколько фактически достигнутые результаты деятельности предприятия соответствуют запланированным? Кроме того, на этой стадии целесообразно также проводить оценку масштаба отклонения от контрольных стандартов. Такого рода оценка может и должна слу-

жить основой для выработки программы мероприятий по коррективке плана развития предприятия. Деятельность, осуществляемая на данной стадии процесса контроля, является наиболее важной частью всей системы контроля. Она должна заключаться в определении и оценке масштаба отклонений от контрольных стандартов.

Вместе с тем необходимо отметить, что на данной стадии исключительно важное значение приобретает определение масштаба допустимых отклонений. В том случае, если выбирается слишком большой масштаб отклонений, то возникающие проблемы могут приводить к весьма неблагоприятным для предприятия ситуациям. И напротив, в том случае, если масштаб отклонения выбирается слишком малым, то система контроля будет дезорганизовывать работу предприятия и скорее препятствовать, чем способствовать достижению целей его развития. Другими словами, в этом случае будет достигаться достаточно высокая степень контроля, но процесс контроля будет дорогостоящим и неэффективным. Типичным примером такой ситуации может служить такая, при которой для принятия управленческого решения необходимо пройти через множество бюрократических инстанций. Многие правительственные программы оказываются часто неэффективными в связи с тем, что значительная доля средств затрачивается на управление ею и на обеспечение надлежащего контроля, а не на реализацию системы мероприятий программы. Преимущества системы контроля должны перекрывать затраты на ее функционирование. Затраты на систему контроля состоят из затрат времени, которое расходуется менеджерами и другими работниками на сбор, передачу и анализ информации, а также из затрат на оборудование, используемого для осуществления контроля, и затрат на хранение, передачу и поиск информации, связанной с вопросами контроля. На предприятии, если прибыль, возникающая при осуществлении контроля, меньше затрат на него, то такой контроль является неэкономичным и непродуктивным. Один из способов возможного увеличения экономической эффективности контроля состоит в использовании метода управления по принципу исключения. Содержание этого метода заключается в том, что система контроля должна срабатывать только при наличии заметных отклонений от контрольных стандартов.

Важным и достаточно сложным элементом второй стадии контроля является оценка (измерение) результатов деятельности, которая позволит ответить на вопрос: насколько удалось соблюсти установленные стандарты? В свою очередь, для проведения такой оценки необходимо сформировать соответствующую информационную базу, которая является достаточно дорогостоящей.

Ключевую роль в обеспечении эффективности контроля играет передача и распространение информации. Для того чтобы система контроля действовала эффективно, необходимо обязательно довести до сведения соответствующих работников предприятия как контрольные стандарты, так и достигнутые результаты. Такого рода информация должна быть точной и доводиться до работников предприятия в доступной и понятной форме, что позволит, в свою очередь, принимать обоснованные управленческие решения. Другими словами, необходимо обеспечить эффективную связь между теми, кто устанавливает контрольные стандарты, и теми, кто должен их выполнять. Основные трудности, которые могут возникать в процессе сбора и распространения контрольной информации, связаны преимущественно с различными коммуникационными проблемами. В то время как часть данных собирается и обрабатывается с помощью ЭВМ, большая часть информации должна будет обрабатываться человеком. Вполне понятно, что присутствие человека в процессе контроля сопряжено с возможными искажениями информации, на основе которой должны приниматься управленческие решения. Искажения информации могут сыграть весьма существенную роль в тех случаях, когда неизбежны субъективные оценки. Наиболее характерным примером в этом отношении могут служить попытки оценки результата труда управленческих работников.

Заключительным этапом второй стадии процесса контроля может являться оценка информации о полученных результатах. Во многих случаях мерой такой оценки может служить масштаб допустимых отклонений, установленный ранее. Вместе с тем в отдельных случаях управленческие работники могут и должны давать личные оценки и интерпретировать значимость полученной информации. При этом они должны принимать в расчет риск и другие факторы, которые обуславливают выбор того или иного управленческого решения. Цель этой оценки заключается в том, чтобы принимать решение — необходимы ли определенные действия, и если да, то какие?

Третья стадия процесса контроля связана с выбором определенной линии поведения управленческого работника — ничего не предпринимать, устранить возникшие отклонения или пересмотреть контрольные стандарты.

Выбор линии поведения управленческого работника, при которой не следует ничего предпринимать, может осуществляться в том случае, если сопоставление фактически достигнутых результатов с контрольными стандартами свидетельствует о том, что поставленные цели достигаются. Вместе с тем в управленческой деятельности нельзя рассчитывать на то,

что произошедшее один раз обязательно повторится снова. Поэтому даже если система контроля показала, что в определенном аспекте деятельности предприятия все идет нормально, необходимо все равно продолжать контролировать и оценивать получаемые результаты.

В том случае, когда имеет место отклонение фактически достигнутых результатов от запланированных, необходимо осуществлять корректировку уже принятых управленческих решений. Смысл такой корректировки заключается в том, чтобы выявить причины возникших отклонений и добиться возвращения предприятия к запланированной стратегии развития. Осуществление корректировки может быть достигнуто путем улучшения значений каких-либо внутренних факторов развития предприятия, совершенствования функций управления или технологических процессов.

Необходимо подчеркнуть, что причиной возникающих отклонений от выбранной стратегии развития может стать как один фактор, так и сочетание нескольких факторов. Вполне естественно, что управленческий работник прежде чем выбрать определенное корректирующее действие должен оценить влияние всех возможных факторов и их взаимодействие. Причем поскольку все подразделения предприятия так или иначе взаимосвязаны между собой, постольку любое существенное изменение в одном из них затронет предприятие в целом. Вот почему управленческий работник должен первоначально убедиться, что предпринимаемое им корректирующее действие не создаст дополнительных трудностей, а поможет их разрешению.

Однако далеко не все отклонения от контрольных стандартов следует устранять. В отдельных случаях сами стандарты могут оказаться нереальными. По этой причине контроль может указывать на необходимость пересмотра выбранных контрольных стандартов. Причем, как и в случае с корректирующими действиями различного типа, необходимость радикального пересмотра контрольных стандартов (в сторону повышения или понижения) может являться симптомом проблем, возникающих либо в процессе контроля, либо в процессе планирования.

На предприятии принято выделять две основные формы контроля:

- стратегический;
- текущий (оперативный).

Стратегический контроль направлен на обеспечение потребностей стратегического планирования и управления.

Текущий контроль предполагает осуществление систематического наблюдения за ходом выполнения текущих планов и программ развития предприятия.

В соответствии с этим в рамках предприятия целесообразно формировать системы стратегического и оперативного контроллинга.

10.2. Стратегический и оперативный контроллинг на предприятии

Стратегический контроллинг предназначен для обеспечения координации функций стратегического планирования, контроля и системы информационного обеспечения процесса стратегического планирования и управления на предприятии.

Главной задачей стратегического контроля является поддержание жизнеспособности стратегического плана. Это предполагает проверку адекватности формулировки стратегии и методов ее реализации.

В процессе формирования концептуальных основ стратегического контроля необходимо провести:

- обоснование и выбор контролируемых параметров, используемых в процессе оценки выбранной стратегии развития предприятия;
- обоснование системы стандартов (нормативов), применяемых в качестве базы для сравнения;
- определение фактических значений контролируемых параметров;
- выявление отклонений и анализ причин, обусловивших возникновение отклонений от выбранной стратегии развития предприятия;
- разработку системы мероприятий по управлению отклонениями от выбранной стратегии развития предприятия.

Вместе с тем следует подчеркнуть, что процесс внедрения стратегического контроля на предприятии сопряжен с решением достаточно большого числа проблем, основные из которых связаны с изменением контролируемых параметров, организационной структуры и методов руководства предприятием.

Основная задача оперативного контроллинга заключается в оказании помощи управленческим работникам в достижении запланированных целей функционирования и развития предприятия. Он ориентируется преимущественно на краткосрочный результат и его инструментарий существенно отличается от подходов и методов стратегического контроллинга. Основные отличительные черты систем стратегического и оперативного контроллинга представлены на рис. 10.3.

Использование методологии стратегического и оперативного контроллингов в качестве средства поддержки деятельности управлен-

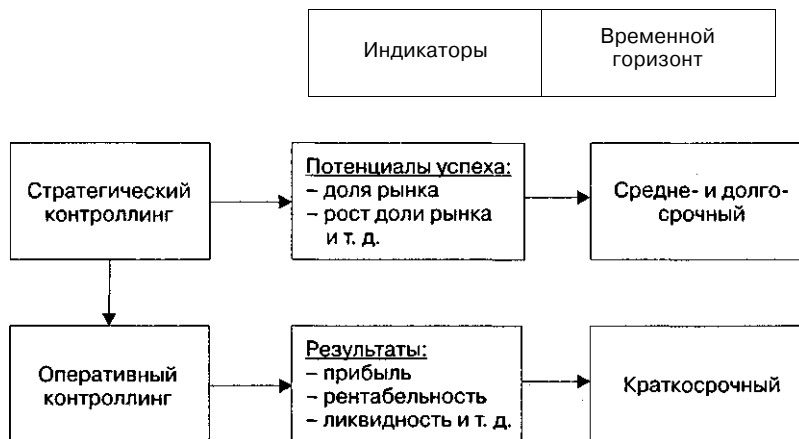


Рис. 10.3. Разграничение сфер стратегического и оперативного контроллинга на предприятии

ческих работников позволит значительно повысить эффективность управления функционированием и развитием предприятия.

Необходимо отметить, что зарубежный опыт свидетельствует о том, что предприятия, которые признают важность как стратегического, так и оперативного контроллинга и формируют специальные организационные подразделения, занимающиеся выполнением функций контроллинга, т. е. осуществляют процесс институционализации контроллинга, функционируют наиболее эффективно.

В общем случае процесс стратегического контроля должен включать три основные стадии:

- формирование системы контролируемых стратегических параметров;
- проведение контрольной оценки;
- принятие управленческих решений по результатам стратегического контроля.

Характеристика основных стадий стратегического контроля отражена на рис. 10.4.

Как уже отмечалось ранее, основная задача руководства предприятия заключается в создании потенциала успеха на рынке в будущем, что главным образом достигается использованием системы стратегического планирования и управления.

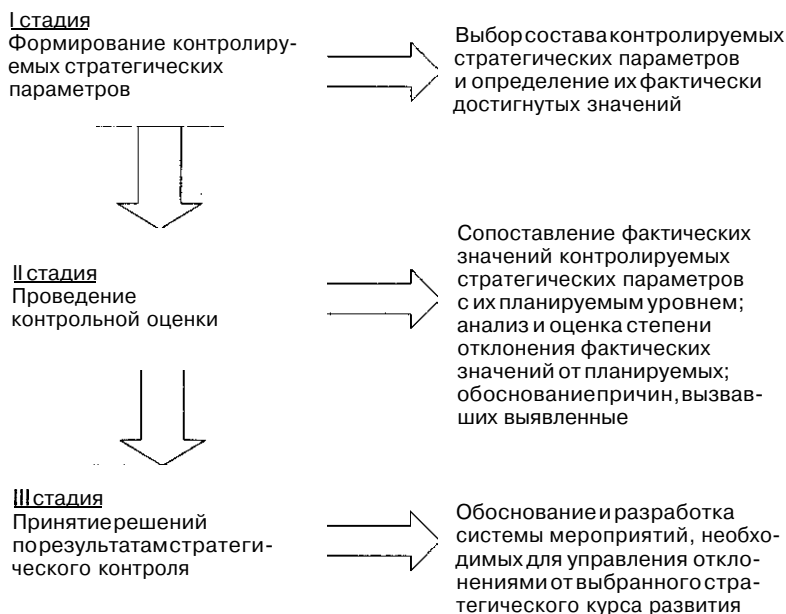


Рис. 10.4. Принципиальная схема процесса стратегического контроля

Вместе с тем, для того чтобы формируемая стратегия развития предприятия была обоснованной, необходимо создать информационную систему раннего выявления (обнаружения) будущих тенденций как в развитии предприятия, так и внешней среды. В соответствии с этим в задачи стратегического контроллинга должно входить оказание методической и организационной помощи по созданию системы раннего выявления тенденций и факторов, способных принести при их развитии либо выгоду, либо ущерб.

В промышленно развитых странах Запада в последние годы одним из основных источников информации в стратегическом контроллинге становится стратегический учет, который использует в качестве инструментария метод стратегических балансов. К настоящему времени разработано несколько видов и методик составления такого рода балансов. Прежде всего принято выделять внешние и внутренние балансы. Первые имеют целью выявление и оценку возможных перспектив и рисков предприятия во внешней среде. Главная задача разработки внутренних стратегических балансов заключается в выявлении узких

мест на предприятии посредством оценки сильных и слабых направлений его деятельности. Причем чаще всего применяются методики формирования стратегических балансов, которые основываются на балльной или процентной оценке и сопоставлении сфер деятельности предприятия.

При этом устанавливаются различного рода нормативы, определяющие момент наступления критического значения узких мест. Кроме того, при сравнении балансов может производиться наложение стратегических балансов предприятия и его основных конкурентов [233].

Вместе с тем становление и развитие системы стратегического контроллинга требует решения двух достаточно сложных проблем. Во-первых, определенную трудность вызывает оценка контролируемых параметров стратегического плана, что обусловливается его значительным временным горизонтом и высокой степени абстрактности. Во-вторых, недостаточная готовность руководства предприятия делать общедоступными для контроля принятые ими стратегические решения.

Оперативный контроллинг должен обеспечивать координацию процессов оперативного планирования, контроля и учета в рамках предприятия. Главной задачей оперативного контроллинга является обеспечение методической, информационной и инструментальной поддержки менеджеров предприятия для достижения запланированного уровня прибыли, рентабельности и ликвидности в краткосрочном периоде.

Основное различие между стратегическим и оперативным контроллингом заключается в том, что первый ориентируется на тенденции будущего периода, а второй — на настоящий период.

Вместе с тем в реальной практической деятельности стратегический и оперативный контроллинг достаточно тесно взаимодействует друг с другом в процессе реализации функций управления. Служба контроллинга выступает в качестве координатора между правлением и подразделениями предприятия в процессе разработки стратегических и оперативных планов развития предприятия, а также осуществляет контроль за их выполнением.

Необходимо отметить, что современный оперативный контроллинг не может основываться только на данных бухгалтерского учета, поскольку этот учет ориентируется главным образом на внешнего пользователя и ведется по предписаниям государственных органов.

Более того, инструментарий бухгалтерского учета не использует большинство категорий и понятий экономики предприятия, без которых практически не представляется возможной обоснованная оценка затрат и результатов его деятельности. В этой связи для реализации

функций оперативного контроллинга на предприятии необходим принципиально другой вид учета — управленческий учет. Это представляется особенно актуальным для отечественных предприятий, поскольку в настоящее время в нашей стране сложилась такая ситуация, при которой бухгалтерский учет почти полностью сводится к налоговому, а его основная задача заключается в контроле за расчетами предприятия с государством, а также (с помощью аудиторских компаний) минимизации объемов выплачиваемых налогов. Вполне естественно, что для принятия управленческих решений таких данных явно недостаточно.

Так, еще в 1936 году американский исследователь Д. Харрис ввел новое понятие «директ-костинг», или «директ-кост» (direct costing), которое означало учет прямых затрат. Постепенно это понятие расширялось, и в настоящее время оно характеризует разделение затрат на прямые и накладные. На русский язык понятие «директ-костинг» переводится как управленческий учет, за которым сохраняются такие функции, как разделение затрат на прямые и накладные, оценка эффективности деятельности предприятия в целом, его структурных подразделений, каждого работника, а также формирование системы оплаты труда, стимулирующей деятельность работников в нужном для предприятия направлении.

В последние годы российские специалисты все больше сходятся во мнении, что на отечественных предприятиях следует вести два вида учета: налоговый и управленческий. Первый должен обеспечивать правильность расчетов предприятия с государством. Вести такого рода учет должен бухгалтер, а контролировать — налоговые органы.

Управленческий учет, в свою очередь, представляет собой систему информационной поддержки процесса управления.

Главное различие управленческого и бухгалтерского учетов заключается в следующем.

Во-первых, управленческий учет как бы устанавливает определенные «правила игры», которые целесообразно разрабатывать индивидуально с учетом специфики функционирования и развития каждого предприятия. Причем при формировании системы управленческого учета вполне разумно использовать те элементы бухгалтерского учета, которые могут оказаться полезными. Одним из основных требований, которое должно соблюдаться при формировании системы управленческого учета, должна являться его гибкость. Так, например, при изменении размера отчислений должно одновременно предусматриваться стимулирование работника предприятия посредством изменения оплаты его труда.

Во-вторых, данные управленческого учета могут носить более приближенный характер, чем данные бухгалтерского учета.

В-третьих, поскольку руководитель предприятия постоянно нуждается в достоверной информации для обоснования управленческих решений, постольку управленческий учет, помимо принятых в бухгалтерском учете ежемесячных, ежеквартальных и годовых отчетов, должен предусматривать такое сопоставление ежедневных и еженедельных отчетов.

В-четвертых, систему управленческого учета следует построить таким образом, чтобы руководитель предприятия мог достаточно легко детализировать информацию до той степени, которая его интересует (например, по структурным подразделениям предприятия, отдельным группам товаров, отдельным работникам и т. п.).

В-пятых, если при ведении бухгалтерского учета должна быть составлена вся необходимая по закону отчетность, то при ведении управленческого учета руководитель получает возможность устанавливать необходимую степень детализации информации, основываясь на соотношении результатов от использования информации и затрат на ее получение.

В-шестых, информация, которой оперирует система управленческого учета, должна быть гораздо большей по объему, чем данные бухгалтерского учета. Это обуславливается тем обстоятельством, что, помимо уже свершившихся фактов хозяйственной деятельности, он должен содержать прогнозную информацию о деятельности предприятия (например, планируемые выручку и затраты на следующий отчетный период).

Необходимо отметить, что система управленческого учета удобна тем, что позволяет объединить непосредственно учет и анализ хозяйственной деятельности. Благодаря ее введению на предприятии значительно расширяются аналитические возможности.

Вполне понятно, что любое управленческое решение может быть обоснованным только в том случае, если оно основывается на достоверной информации. Каждый руководитель предприятия должен иметь представление об эффективности функционирования предприятия, динамике получаемой выручки или производственных затрат, степени влияния сезонных факторов на объем производимой продукции и т. п. Постоянное ведение на предприятии анализа хозяйственной деятельности дает возможность руководителю быстро переориентировать деятельность предприятия в зависимости от изменяющихся условий рынка. Кроме того, система управленческого учета резко уси-

ливает роль системы контроля внутри предприятия за отдельными структурными подразделениями и их работниками. В этой связи появляется возможность более эффективного планирования деятельности предприятия, а также контроля за ходом выполнения плана.

Еще одно важное преимущество управленческого учета заключается в том, что он позволяет осуществлять ранжирование направлений деятельности предприятия по степени их рентабельности, выявлять те из них, которые требуют меньшего объема накладных расходов. Обладая такого рода информацией, руководитель предприятия может распределять инвестиции по направлениям, корректируя деятельность предприятия для получения наибольшей прибыли или реализации какой-либо другой цели.

Более того, управленческий учет предоставляет руководству предприятия реальную возможность оценить эффективность деятельности как каждого структурного подразделения предприятия, так и каждого отдельного сотрудника. В соответствии с этим руководитель может сформировать такую систему оплаты труда, которая будет стимулировать сотрудников к поиску наиболее эффективных путей реализации стратегии развития предприятия.

Необходимо отметить, что становление и дальнейшее развитие контроллинга на предприятии в значительной степени будет определяться решением задач его организационного оформления и информационного обеспечения.

Основные выводы

1. К настоящему времени не разработано общепризнанной концепции контроллинга на предприятии. В экономической литературе можно встретить различные подходы к раскрытию сущности и функций контроллинга на предприятии. Наиболее распространенными являются концепция контроллинга с ориентацией на систему бухгалтерского учета, концепция контроллинга с ориентацией на информацию, концепция контроллинга с ориентацией на координацию деятельности предприятия.

2. По нашему мнению, контроллинг на предприятии должен выполнять собственные функции, связанные с контролем и оценкой принимаемых плановых решений и подготовкой на этой основе конкретных предложений по корректировке плановых параметров. Он должен представлять собой непрерывно функционирующую систему контроля за процессом разработки и реализации планов в рамках предприятия, включая стратегический план. Следовательно, главной функцией контроллинга является процесс контроля.

3. Особое значение контроля в рамках предприятия связано с выявлением и оценкой успехов и неудач в его деятельности и причин их возникновения. На основе этого руководство предприятия получает возможность достаточно быстро адаптировать свою деятельность к динамично изменяющимся условиям окружающей среды и обеспечивать тем самым наибольшие темпы продвижения к запланированным целям развития.

4. Процесс контроля в рамках предприятия должен включать три основные стадии.

1 стадия. Формирование системы контролируемых параметров.

2 стадия. Проведение контрольной оценки.

3 стадия. Принятие решений по результатам контроля.

5. На предприятии целесообразно выделять две основные формы контроля: стратегический и текущий (оперативный) контроль. Стратегический контроль направлен на обеспечение потребностей стратегического планирования и управления. Текущий (оперативный) контроль предполагает осуществление систематического наблюдения за ходом выполнения текущих планов и программ развития предприятия.

6. Стратегический контроллинг предназначен для обеспечения координации функций стратегического планирования, контроля и системы информационного обеспечения процесса стратегического планирования и управления на предприятии.

Главной задачей стратегического контроля является поддержание жизнеспособности стратегического плана. Это предполагает проверку адекватности формулировки стратегии и методов ее реализации.

7. Важной задачей стратегического контроллинга становится оказание методической помощи по созданию системы раннего выявления тенденций и факторов, способных принести при их развитии либо выгоду, либо ущерб для функционирования предприятия.

8. Становление и внедрение системы стратегического контроллинга в рамках предприятия в значительной степени связано с формированием системы управленческого учета, представляющего собой систему информационной поддержки процесса управления.

Ключевые понятия

- Контроллинг
- Концепция контроллинга с ориентацией на систему бухгалтерского учета
- Концепция контроллинга с ориентацией на информацию

- Концепция контроллинга с ориентацией на координацию
- Деятельности предприятия
- Задачи контроллинга на предприятии
- Функции контроллинга
- Процесс контроля на предприятии
- Принципы контроля
- Стадии процесса контроля
- Стратегический контроль
- Текущий (оперативный) контроль
- Стратегический контроллинг
- Оперативный контроллинг
- Процесс стратегического контроля
- Управленческий учет

Вопросы для самопроверки

1. Назовите и раскройте основные причины усиленного внимания к исследованию проблем контроллинга как в нашей стране, так и за рубежом.
2. Какие основные концепции контроллинга вы можете назвать? Раскройте их основное содержание.
3. Какие основные задачи призван решать контроллинг в системе управления современным предприятием?
4. Раскройте основные функции процесса контроллинга на современном предприятии.
5. Какие факторы определяют степень реализации на предприятии функций контроллинга?
6. В чем заключается главный недостаток всех существующих на сегодняшний день концепций контроллинга?
7. Раскройте содержание системы контроллинга на предприятии.
8. Назовите основные задачи процесса контроля на предприятии. Дайте их характеристику.
9. Какие принципы должны быть положены в основу формирования системы контроллинга на предприятии?
10. Какие основные стадии должен включать процесс контроллинга на предприятии? Дайте их характеристику.
11. Какие основные формы контроля принято выделять в рамках предприятия?

12. В чем заключается основное содержание и назначение стратегического контроллинга на предприятии?
13. Раскройте содержание и основные функции оперативного контроллинга на предприятии.
14. Назовите и раскройте основные отличия систем стратегического и оперативного контроллинга на предприятии.
15. Какие основные стадии включает процесс стратегического контроллинга? Дайте характеристику этих стадий.
16. Каково основное назначение управленческого учета в системе стратегического контроллинга? В чем его основные преимущества?

Глава 11

УПРАВЛЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИМИ АЛЬЯНСАМИ: ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА РЕАЛИЗАЦИИ

Цель главы: раскрыть теоретические и практические аспекты процесса формирования и развития стратегических альянсов как принципиально нового явления в области стратегического планирования и управления, отражающего современную мировую тенденцию развития бизнеса и изменения характера и способов ведения конкурентной борьбы и достижения конкурентоспособного преимущества.

11.1. Стратегические альянсы: теоретические и практические аспекты формирования и развития

Процесс становления отечественной теории и практики стратегического управления требует учета важнейших тенденций развития мирового сообщества и экономики. К числу важнейших тенденций следует отнести разработку теоретических основ глобального управления (менеджмента). Возникновение идеи глобального управления связано с процессом образования **глобальных корпораций**.

В общем случае под **глобальной корпорацией** понимается объединение предприятий (фирм) в целостную систему с общими задачами и стратегией развития. Для формирования и успешного функционирования глобальных корпораций необходимы принципиальные изменения в стратегии развития предприятий, связанные с ориентацией на долгосрочную перспективу.

Процесс формирования глобальных корпораций и соответственно системы глобального управления представляется чрезвычайно сложным и трудоемким. Практически он является непрерывным, поскольку постоянные изменения составляют саму суть глобального рынка.

В качестве **принципиальных основ формирования системы глобального управления** следует назвать:

- формирование единой стратегии для всех предприятий (отделений), входящих в глобальную корпорацию;
- разработку и реализацию гибкой глобальной стратегии развития, ориентированной на долгосрочную перспективу;
- использование единых принципов и технологий управления для предприятий, входящих в глобальную корпорацию;
- ориентацию деятельности на потребителя и его специфические потребности в различных странах и регионах;
- изменение стиля работы всех сотрудников глобальной корпорации, направленное на повышение личной ответственности и инициативы;
- применение систем оплаты труда, стимулирующих творческое мышление и ответственное отношение к работе;
- использование в рамках глобальной корпорации новейших технологий производства и систем сбыта продукции (услуг).

Наиболее простой и перспективной формой глобальной корпорации являются **стратегические альянсы (союзы)**.

Стратегический альянс (союз) — это относительно новый термин, который используется в экономической теории и практике. Он характеризует особый тип сотрудничества предприятий (организаций) и формирование их коалиций, основывающихся на взаимных потребностях.

Наиболее характерные примеры стратегических альянсов отображены в табл. 11.1.

До недавнего времени образование стратегических альянсов было средством, с помощью которого предприятия (фирмы) средних размеров получали возможность наиболее успешно конкурировать с крупными предприятиями. Кроме того, стратегические альянсы используются на практике в качестве средства преодоления торговых ограничений для быстрого проникновения предприятия (фирмы) на новые рынки.

В последнее время стратегические альянсы стали рассматриваться как наиболее приемлемый путь восстановления баланса конкурентоспособности. В современном, быстроизменяющемся мире традиционная конкурентоспособная модель, по существу, не всегда доступна, поскольку более перспективны в конкурентной борьбе сотрудничество и кооперирование, а не стремление уничтожить всех конкурентов.

Процесс образования стратегических альянсов потребовал их теоретического осмысления. Вместе с тем до настоящего времени нет единства мнений относительно определения понятия «стратегический

Таблица 11.1

Различные типы стратегических альянсов

Типы альянсов	Примеры
Совместное ведение рекламной кампании	<i>American Express</i> и <i>Toy'R'Us</i> (совместные действия в области телевизионной рекламы и продвижения товара)
Партнерство в области научно-исследовательских разработок	<i>Cytel</i> и <i>Sumitono Chemicals</i> (альянс с целью разработки следующего поколения биотехнологических препаратов)
Соглашение о передаче в пользование системы сервиса	<i>Cigna</i> и <i>United Motors Works</i> (соглашение об оказании финансовой помощи неамериканским фирмам и государственным организациям)
Совместное использование системы распределения продукции	<i>Nissan</i> и <i>Volkswagen</i> (<i>Nissan</i> продает продукцию <i>Volkswagen</i> в Японии, а последняя - продукцию партнера в Европе)
Передача технологий	<i>IBM</i> и <i>Apple Computers</i> (соглашение о разработке операционных систем)
Совместное участие в тренингах	<i>Boeing</i> , <i>General Dynamics</i> и <i>Lockheed</i> (совместные действия, приведшие к победе в конкурсе на производство модернизированного тактического истребителя)
Совместное производство	<i>Ford</i> и <i>Mazda</i> (разработка и производство аналогичных машин на одних и тех же производственных / сборочных линиях)
Совместная разработка естественных ресурсов	<i>Swott Chemical Co</i> , <i>Texasgult</i> , <i>RTZ</i> и <i>US Borax</i> (совместное предприятие по добыче ископаемых в Канаде)
Внутри корпоративное отделение (создание дочерней компании)	<i>Cummins Engine</i> и <i>Toshiba Corporation</i> (создали новую компанию для разработки и маркетинга продукции из нитрида кремния)
Обмен лицензиями	<i>Hottman-LaRoche</i> и <i>Glaxo</i> заключили соглашение о продаже на территории США производственного препарата «Zantac»

альянс (союз)», его сущности, характерных черт и перспектив дальнейшего развития.

При попытке раскрыть суть стратегического альянса возникает ряд проблем. Во-первых, необходимо осмыслить характер распределения имущественных прав участников стратегического альянса, поскольку на первый взгляд трудно понять, как равная собственность может быть альянсом и как в рамках последнего не используется отказ от элемента автономии для всех участников. Другими словами, если одно предприятие (фирма) купит другое, то последнее теряет свою самостоятельность, а следовательно, и неспособность к выходу из альянса. В стратегическом же альянсе все партнеры должны быть равноправны при выходе из него.

Во-вторых, большинство исследователей не признают существования стратегических альянсов в других рыночных сферах, кроме рынка труда.

В-третьих, в рамках стратегического альянса предполагается равенство выгод, которое обеспечивается для всех его участников.

С учетом необходимости решения названных выше проблем можно определить **стратегический альянс** как коалицию двух или более предприятий (организаций), создаваемую для достижения стратегически существенных целей, которые являются для них взаимовыгодными. Эти цели могут иметь политический и (или) экономический характер и быть достаточно гибкими.

Вместе с тем необходимо отметить, что взаимная выгода отнюдь не подразумевает равенства доходов, но все участники альянса получают прибыль пропорционально своему вкладу.

Стратегические альянсы имеют различное назначение и число участников. Однако следует определить минимальные критерии, способствующие формированию альянсов. В качестве таких критериев выступают:

- стратегически значимые цели деятельности;
- возможность получить взаимные (но не обязательно равные) выгоды участниками;
- возможность получения тех выгод, которые нельзя получить иным способом.

Предлагаемый подход позволяет раскрыть содержание стратегических альянсов, провести классификацию и исследовать характерные черты и особенности деятельности.

11.2. Классификация стратегических альянсов

В последние годы в западной литературе появились попытки осмыслить содержание стратегических альянсов, провести их классификацию (типологию) и раскрыть наиболее существенные черты каждого их типа. При проведении классификации используются различные критерии. В этой связи определенный интерес представляют работы П. Налпо, Дж. Остерведца, Р. М. Кантера, К. Оливера и др.

Следует отметить, что поскольку в реальной деятельности возникают различные типы стратегических альянсов, то представляется достаточно сложным провести полную и всеохватывающую их классификацию, которая отражала бы все существующее разнообразие стратегических альянсов. Большинство исследователей полагают, что образование альянсов

происходит в ответ на два основных побуждения: «оборонительный» — инстинкт выживания и «наступательный» — порыв с целью достижения конкурентоспособного преимущества.

Основные причины образования стратегических альянсов отражены на рис. 11.1.



Рис. 11.1. Основные причины формирования стратегических альянсов в различных отраслях промышленности

Особый интерес в процессе проведения классификации стратегических альянсов представляет использование конкурентной модели М. Портера. Сторонники данного подхода полагают, что можно выделить три главных типа стратегических альянсов которые основываются на:

- близости и понимании;
- конкурентоспособном преимуществе;
- смешанных мотивах.

Использование модели М. Портера для проведения классификации стратегических альянсов представляет определенный интерес как в теоретическом, так и в практическом аспектах. Последнее объясняется тем, что на практике образование альянсов происходит наиболее часто, и они достаточно успешно функционируют.

Ряд исследователей, анализируя и оценивая процесс образования стратегических альянсов, делают упор на то обстоятельство, что главной побудительной причиной создания стратегических альянсов служит стремление заполучить новые технологии или обеспечить «технологическую взаимодополняемость».

Вместе с тем существует и другая точка зрения, объясняющая образование стратегических альянсов не только технологическими причинами. Ее сторонники считают, что «...переход транснациональных корпораций от конкуренции к сотрудничеству объясняется прежде всего снижением темпов экономического роста и падением темпов роста производительности труда, что опасно для ТНК прежде всего с точки зрения возможной утраты позиций в мировой экономике» [133].

Отметим, что выяснение происхождения стратегических альянсов строится на предположении, что последние непосредственно связаны с определенными характеристиками, сосредоточенными вокруг рынка, социополитическими факторами и технологическими условиями, в которых функционируют вовлеченные в альянс организации. Вполне понятно, что для вхождения любой организации в состав стратегического альянса необходимы побудительные мотивы. Очевидно, в качестве начального мотивационного фактора выступает недостаток других альтернатив, применяемых для достижения стратегических целей, ожидаемых от альянса. Кроме того, зарубежные исследователи выделяют ряд других мотивационных факторов, которые учитываются любой организацией при рассмотрении вхождения в альянс. Такие мотивационные факторы относятся к пяти основным областям:

- возможности получения технологии и (или) производственных способностей;
- получению доступа к определенным рынкам;
- сокращению финансового риска;
- сокращению политического риска;
- обеспечению конкурентоспособного паритета.

ВОЗМОЖНОСТЬ ПОЛУЧЕНИЯ ТЕХНОЛОГИИ И(ИЛИ)ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ СПОСОБНОСТЕЙ

Опыт зарубежных стран свидетельствует о том, что стратегические альянсы, основывающиеся на данном мотивационном факторе, стали возникать в 80-е годы преимущественно в сфере производства компьютерной техники, на телевидении и в отраслях фармацевтической промышленности.

В качестве конкретного примера такого рода стратегических альянсов Б. Г. Поснер называет приобретение корпорацией «Дженерал Инструменте», занимающей достаточно сильные позиции в производстве кабелей для телевизионного промышленного оборудования, почти 50% акций компании «Сайта», которая занимается созданием компьютерных сетей [165].

По данным статистики штата Массачусетс (США), объем инвестиций, вкладываемых большими корпорациями в небольшие фирмы, в течение последних трех лет увеличился практически втрое. Примеры подобного рода альянсов можно найти и в международной практике, хотя их образуют преимущественно крупные корпорации.

Так, например, в последние годы значительно возросло число альянсов в области производства полупроводников, где экспоненциально повышающиеся затраты на разработку новых поколений чипов памяти, оборудования и микропроцессоров подталкивают большинство фирм к сотрудничеству, с тем чтобы успешно конкурировать в этой динамично развивающейся отрасли промышленности.

Аналогичные процессы характерны для таких отраслей промышленности, как автомобилестроение, металлургия, производство стекловолокна, компьютеров и композиционных материалов.

Конкретным примером фирмы, которая умеет успешно использовать революционное воздействие быстро изменяющейся технологии, является корпорация АТЕТ, которая формирует стратегические альянсы для гибкого приспособления к радикально изменяющейся технологической окружающей среде.

ПОЛУЧЕНИЕ ДОСТУПА К ОПРЕДЕЛЕННЫМ РЫНКАМ

Такого рода стратегические альянсы образуются для получения организацией доступа к новым рынкам. Примером такого типа альянсов может служить альянс, образованный американской компанией *Motorola* с японской компанией *Toshiba*. Последний предусматривает постепенную передачу компанией *Motorola* технологии производства микро-

процессоров по мере того, как компания *Toshiba* будет оказывать ей помощь в проникновении на японский рынок.

Рассмотренные выше мотивационные факторы для формирования стратегических альянсов по существу имеют наступательный характер. На их основе организации образуют альянсы в целях улучшения своих конкурентных позиций.

Следующие два вида мотивационных факторов для образования стратегических альянсов носят оборонительный характер. Посредством формирования такого рода альянсов организации пытаются предотвратить ослабление своих конкурентных позиций.

СОКРАЩЕНИЕ ФИНАНСОВОГО РИСКА

Стратегические альянсы в целях сокращения финансового риска образуются в тех случаях, когда достаточно велика потенциальная величина или высока вероятность потерь. Примером такого альянса может служить альянс по разработке сверхзвукового авиалайнера «Concord».

СОКРАЩЕНИЕ ПОЛИТИЧЕСКОГО РИСКА

В отдельных случаях стратегические альянсы рассматриваются в качестве единственной возможности для осуществления вложений в экономику другой страны, где политическая ситуация является непредсказуемой. На практике даже давнее присутствие американских компаний в Европе не может защитить их от риска. По этой причине американские компании находят партнеров среди европейских фирм, и в результате формируются стратегические альянсы.

ОБЕСПЕЧЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОГО ПАРИТЕТА

Данный мотивационный фактор образования стратегических альянсов может быть либо наступательным, либо оборонительным по своему характеру. В этом случае стратегический альянс основывается на приоритете конкурентоспособности для блокирования действий других организаций или обеспечения паритета с более сильным конкурентом. По мнению Г. Хамела и К. Прахалада, при изучении данного вида стратегических альянсов исключительно важное значение приобретает раскрытие механизма, обеспечивающего партнерам по альянсу паритет, которого они не имели первоначально, что предотвращает возможность его потери [221]. Примером такого типа альянсов может служить союз, заключенный между корпорациями «Тойота» и «Дженерал Моторс» с целью формирования корпорации «Намми».

Необходимо отметить, что рассмотренные выше мотивационные факторы действуют либо независимо, либо во взаимодействии. Вполне очевидно, что чем больше существует мотивационных факторов для формирования альянса, тем больше вероятность заключения договора между организациями, который позволил бы им строить свои отношения друг с другом по типу стратегического альянса.

Вместе с тем характер действия мотивационных факторов на процесс формирования стратегического альянса в значительной мере зависит от состояния окружающей среды, в которой он функционирует.

Условия окружающей среды весьма разнообразны. Однако можно выделить ряд стандартных типов условий, имеющих отношение к процессу образования стратегических альянсов (рис. 11.2).

Основные типы условий, влияющих на процесс формирования стратегических альянсов

- 1 — Возрастающая стихийность развития окружающей среды
- 2 — Радикальные изменения состояния окружающей среды
- 3 — Динамичные технологические изменения в различных элементах окружающей среды
- 4 — Возрастание вероятности финансовых рисков
- 5 — Быстрое изменение экономической конъюнктуры на большинстве рынков
- 6 — Резкое усложнение политической ситуации
- 7 — Необходимость реализации сложных и крупномасштабных проектов
- 8 — Необходимость повышения конкурентоспособности организаций

Рис. 11.2. Условия окружающей среды, определяющие процесс формирования стратегических альянсов

1. Возрастающий динамизм развития окружающей среды может рассматриваться в качестве важнейшего условия, способствующего формированию стратегических альянсов, поскольку последние призваны значительно сокращать вероятность экономических рисков.

2. Радикальные изменения состояния окружающей среды как характерный признак современной экономической ситуации в мире в значительной степени способствуют активизации процесса образования стратегических альянсов с целью большей адаптации организаций к этим изменениям для сохранения или повышения их конкурентоспособности.

3. Динамичные технологические изменения в различных элементах окружающей среды, характерные для развития мирового хозяйства в современных условиях, выступают важнейшим катализатором процессов образования стратегических альянсов, которые способствуют достаточно быстрой разработке и внедрению новых технологий. Этот фактор являлся, например, преобладающим при формировании альянса между итальянской фирмой *Air Italy* и французской фирмой *Aero Spasiel* для участия в программе разработки В-767, альянса между компаниями *Olivetty* и *Canon* для разработки процессоров изображений и копировальных устройств.

Кроме того, стратегические альянсы образуются в таких ситуациях, при которых технологические изменения являются результатом совместного действия нескольких различных источников. Такие ситуации наиболее характерны для производства электроники, разработки компьютерных технологий и программного обеспечения. В этих случаях любая организация стоит перед необходимостью выбора определенного направления деятельности, которое будет давать ей долгосрочные конкурентоспособные преимущества при минимальных затратах и риске. Получение подобного рода преимуществ представляется наиболее вероятным в рамках стратегического альянса, который призван застраховать от риска, возникающего при внедрении принципиально новых технологий. В качестве конкретного примера данного типа альянса можно рассматривать альянс, сформированный семью американскими фирмами — изготовителями полупроводников (включая среди прочих *IBM*, *Digital* и *Hewlett-Packard*) с целью завоевания японского рынка чипов.

4. Возрастание вероятности финансовых рисков как условия, которое способствует образованию альянсов, связано с тем, что в рамках альянса появляется реальная возможность для снижения величины возможных финансовых потерь.

5. Быстрое изменение экономической конъюнктуры, характерное для большинства современных рисков, подталкивает фирмы к образованию альянсов, которые рассматриваются как способ получения более удобного доступа к рынкам. Примерами такого рода альянсов может служить сотрудничество японских и европейских фирм в различных отраслях промышленности. Так, например, фирмы *Sony* и *Philips* сформировали альянс для разработки и реализации аудиовизуальных компактных дисков.

6. Резкое усложнение политической ситуации, характерное для современного мира, также может рассматриваться в качестве условия, активизирующего деятельность организаций по формированию стратегических альянсов. Процесс объединения Европы приводит к коренным изменениям на политической арене, последствия которых являются весьма неопределенными и непредсказуемыми. Последнее становится очевидным при анализе разногласий в рамках Европейского сообщества по поводу введения политики свободной внешней торговли автомобилями и ограничений на импорт для Японии.

7. Необходимость реализации сложных и крупномасштабных проектов как условие, способствующее формированию стратегических альянсов, подтверждается примерами разработки «Конкорда» и европейского аэробуса.

8. Необходимость повышения конкурентоспособности организаций может рассматриваться как наиболее общее условие, активизирующее процесс формирования альянсов. С этим условием связана ситуация, при которой конкуренты достаточно сильны и обладают многоресурсовой основой конкуренции. Примером такого альянса является сотрудничество фирм *Motorola* и *Toshiba*. В рамках данного альянса *Toshiba* получает доступ к технологиям фирмы *Motorola*, а *Toshiba* помогает фирме *Motorola* проникнуть на японский рынок.

Необходимо отметить, что поскольку на практике приведенные выше условия окружающей среды неотделимы друг от друга, постольку стратегические альянсы формируются, как правило, под влиянием нескольких условий одновременно.

Таким образом, обобщая все сказанное выше относительно основных мотивационных факторов и условий, способствующих образованию стратегических альянсов, можно сделать ряд выводов.

- Во-первых, формирование стратегических альянсов дает возможность фирмам достаточно быстро проникать на новые глобальные рынки, причем без посторонней помощи.

- Во-вторых, в рамках стратегического альянса для организаций появляется реальная возможность для быстрого внедрения и освоения принципиально новых технологий.
- В-третьих, формирование стратегических альянсов создает наиболее благоприятную возможность для обеспечения и развития конкурентных преимуществ.
- В-четвертых, стратегические альянсы позволяют в определенной степени избежать образования торговых объединений, которые являются дорогостоящими и малоэффективными.

Важной проблемой, возникающей при изучении процесса формирования и функционирования стратегических альянсов, становится определение соотношения сил и власти в **рамках альянса**.

В современных условиях действие всего спектра мотивационных факторов и условий окружающей среды подталкивает организации к необходимости формирования стратегических альянсов. Вместе с тем участники альянса должны решить вопрос о наиболее приемлемой и эффективной его форме. Опыт стран Запада свидетельствует о том, что на сегодняшний день известны **две наиболее распространенные формы стратегических альянсов**:

- *альянсы равных партнеров* (все участники альянса сильные или все участники слабые);
- *смешанные альянсы*, или альянсы смешанного типа (сильный партнер — слабый партнер или слабый партнер — сильный партнер).

Вполне понятно, что каждая форма стратегического альянса имеет свои характеристики и особенности функционирования.

Альянсы равных партнеров заключаются между равными партнерами по ресурсному обеспечению, размеру, финансовым возможностям и т. д.

Наиболее типичным примером альянса сильных партнеров являются альянсы *GM-Toyota* и *ATT-Philips*. Подобного рода альянсы заключаются преимущественно для поддержания или увеличения конкурентоспособности партнеров. Вместе с тем в рамках альянса равных партнеров, где последние являются одинаково сильными, исключительно важное значение приобретает определение правил функционирования и характера распределения выгод, получаемых от его деятельности.

Как показывает опыт зарубежных стран, альянсы данного вида являются относительно стабильными и могут активно функционировать достаточно продолжительное время. Такая стабильность объяс-

няется главным образом равенством власти и ресурсов, которыми располагают партнеры.

Стратегические альянсы слабых партнеров, которые не располагают передовыми технологиями и не имеют необходимых средств для их разработки и внедрения, создаются с целью выживания. Как правило, партнеры в рамках таких альянсов сливаются в одно юридическое лицо. На практике альянсы слабых партнеров являются наиболее непостоянными и существуют сравнительно непродолжительное время. Это объясняется тем обстоятельством, что партнеры не придают существенного значения отношениям внутри альянса.

Смешанные альянсы, или **альянсы смешанного типа**, формируются между партнерами различной силы. В настоящее время в зарубежных странах такие альянсы возникают, как правило, в следующих случаях:

- один из партнеров занимает доминирующее положение либо контролирует доступ на определённом сегменте рынка;
- один из партнеров владеет передовой технологией или контролирует доступ к новым видам технологий.

Наиболее характерными примерами смешанных альянсов являются союзы *IBM-Rolm* и *Olivetti-Line*.

Наиболее сложной задачей, которая должна решаться при формировании смешанных альянсов, является определение степени независимости и автономии более слабого партнера, входящего в альянс. Вместе с тем, как свидетельствует практика зарубежных стран, в конечном счете функционирование большинства смешанных альянсов завершается поглощением более слабого партнера. Необходимо отметить, что смешанный альянс может быть относительно стабильным и функционировать продолжительный период времени только в том случае, если в его рамках предусматривается справедливый характер обращения с более слабым партнером. Наиболее показательным примером несправедливого и некорректного отношения со стороны более сильного партнера к слабому может служить отношение в рамках образовательного альянса крупной немецкой компании *Thissen AG* к небольшой американской фирме *Pevco* [37].

11.3. Жизненный цикл стратегического альянса

Исследование жизненного цикла стратегических альянсов, т. е. процесса их образования, функционирования и распада, имеет исключительно важное значение для формирования будущих альянсов. Как

полагают зарубежные исследователи, любой стратегический альянс в своем развитии проходит последовательно пять стадий (рис. 11.3).

Процесс формирования любого стратегического альянса начинается с ритуала «ухаживания». На этой стадии партнеры изучают друг друга, оценивают сильные и слабые стороны друг друга, устанавливают между собой первоначальные контакты и ведут предварительные переговоры, критически оценивают будущие затраты и выгоды, которые будут возникать из будущего альянса. Успешное прохождение данной стадии позволяет в значительной мере минимизировать затраты, связанные с образованием стратегического альянса, а также уменьшить вероятность разрушения на последующих стадиях. Необходимо заметить, что для партнеров любые противоречия, связанные с формированием стратегического альянса, предпочтительно разрешать на ранних стадиях его становления — стадиях «ухаживания» и переговоров, поскольку в этом случае разрешение будет происходить с гораздо меньшими издержками, чем на более поздних стадиях. Действительно, ведь партнеры, вступающие в альянс, еще окончательно не завершили переговоров и не успели вложить значительные средства в его формирование.

Если стадия «ухаживания» протекает успешно, то будущие партнеры по альянсу вступают в детальные переговоры с целью выработки

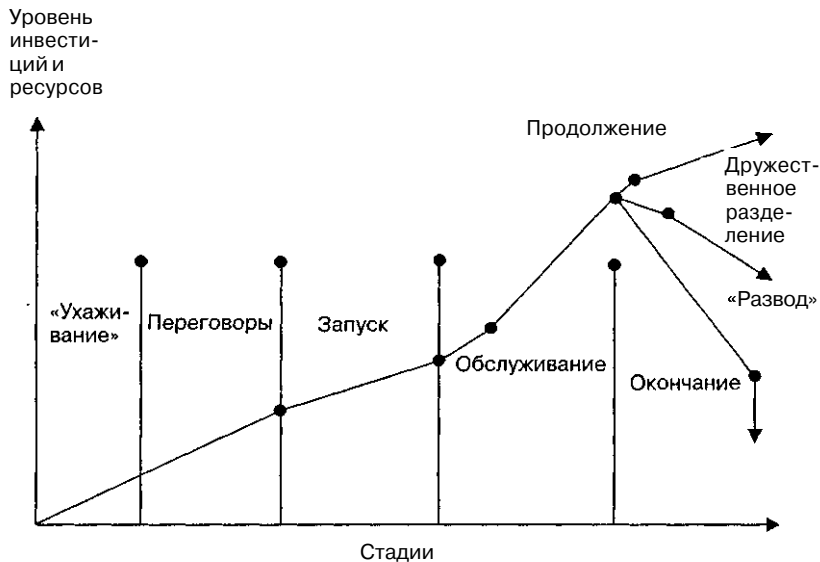


Рис. 11.3. Жизненный цикл стратегического альянса

и заключения соглашения об образовании альянса. В том случае, если стадия переговоров проходит успешно, то уже на стадии запуска осуществляется совместная деятельность партнеров в рамках стратегического альянса.

По мере завершения стадии запуска стратегического альянса вовлеченные в него партнеры, как правило, переходят к стадии обслуживания. В том случае, если стадия запуска стратегического альянса протекает неудачно, партнеры могут, минуя стадию обслуживания, немедленно перейти к завершающей стадии.

Практически известны три возможных варианта окончания существования альянса.

1. Партнеры, которые объединились в рамках стратегического альянса для осуществления конкретного вида деятельности, принимают взаимосогласованное решение о дальнейшем продолжении этих отношений, переориентировав их на другие рыночные сферы или области деятельности (например, проведение объединенных маркетинговых исследований). В этом случае партнеры занимаются изучением перспектив дальнейшего функционирования альянса с учетом дополнительного вовлечения в него потенциальных партнеров.
2. Партнеры, объединявшиеся ранее в стратегическом альянсе, могут выбрать дружественное разделение даже в том случае, если функционирование альянса приносило положительные результаты. Это происходит в тех случаях, если партнеры не видят в перспективе возможных путей своей совместной деятельности. С учетом планов и перспектив дальнейшего развития каждого участника прошлого альянса представляется возможность их объединения в будущем в рамках своего стратегического альянса.
3. Партнеры по стратегическому альянсу прекращают свои отношения из-за серьезных разногласий и противоречий. На практике такого рода разрыв отношений в рамках альянса происходит, как правило, достаточно «шумно» и может приводить к крушению профессиональной карьеры отдельных должностных лиц. Партнеры, которые выбрали данный вариант окончания существования стратегического альянса, в дальнейшем будут весьма осторожными и осмотрительными при решении вопроса об их участии в каком-либо стратегическом альянсе.

11.4. Содержание процесса управления функционированием стратегических альянсов

Процесс управления стратегическими альянсами может включать следующие положения:

- 1) управление альянсами для достижения конкурентоспособного преимущества;
- 2) определение и осознание компетентности и навыков фирмы;
- 3) выбор партнеров с дополнительными навыками и рынками;
- 4) решение проблем кадрового обеспечения альянса;
- 5) осознание двойственной роли стратегических альянсов.

Наиболее существенным моментом в процессе формирования и функционирования стратегического альянса является достижение конкурентоспособного преимущества фирм, входящих в него. Необходимо отметить, что тщательно продуманные и организованные стратегические альянсы могут помочь фирмам лучше узнать своих партнеров, что на практике наиболее успешно используется японскими фирмами, которые укрепляют свои конкурентные позиции за счет своих американских и европейских коллег, принимающих их в различные отрасли. Причем, большинство западных фирм, за некоторым исключением, неспособны использовать альянсы, чтобы приобрести новые навыки столь же эффективно, как их японские партнеры. Одна из причин этого явления в том, что старшие партнеры по альянсу зачастую не в состоянии понять, что сотрудничество и конкуренция могут идти рука об руку. Вместе с тем чрезмерная зависимость фирмы от альянса создает проблемы производственных и инженерных разработок, предоставляющих возможности экспериментировать и приобретать как новые, так и базовые навыки и технологии. В свою очередь, базовые навыки фирмы со временем могут морально амортизироваться. Поэтому альянсы помогают возобновить конкурентоспособное преимущество. Причем, прекращая отношения с партнерами в одном виде бизнеса, необходимо не мешать им начать дело в другой сфере или вести дела, которые не оговорены в формальном соглашении.

Первым шагом, который должны предпринять руководители любой фирмы для того, чтобы понять, каким образом стратегический альянс влияет на достижение конкурентоспособного преимущества, становится определение и осознание сути собственной компетентности и навыков. Многочисленные исследования зарубежных авторов сви-

детельствуют о том, чтобы большинство западных фирм недооценивает важность обоснования собственного набора компетенций и навыков для создания в перспективе новых видов продукции. Вместе с тем исследования К. К. Прохаллада и Д. Хамела сущности компетенций показывают, что фирмы хотят убедиться сами, каким образом портфель компетенций противостоит тенденциям в производстве и бизнесе. В настоящее время каждый товар воплощает серию разработок и инвестиций на приобретение навыков, использование которых полностью возможно реализовать лишь в условиях стратегического альянса.

Представление о том, какими навыками фирма должна располагать, может и должно служить для ее руководителей основой как для выбора партнеров по альянсу, так и для определения тех технологий и навыков, в которых она нуждается для обеспечения будущего конкурентоспособного преимущества.

Вторым шагом руководства фирмы для понимания характера связи между конкурентоспособным преимуществом и альянсами должно стать осознание того обстоятельства, что большинство альянсов служит временным интересам их участников. Так, например, большинство альянсов западных фирм было предназначено для того, чтобы существовать до тех пор, пока партнеры по альянсу не получают тех навыков, которые они хотят приобрести. В том случае, когда партнер по альянсу преуспевает в приобретении собственных навыков, остается слишком мало причин для сохранения альянса. Аналогично, вход партнера по альянсу на новый рынок со своим новым товаром однозначно предполагает, что полезность альянса становится для него гораздо меньшей по мере роста своих собственных навыков.

Для того чтобы избежать зависимости от партнеров по альянсу, лучше всего выбрать такого партнера, чьи навыки и рынки являются дополнительными к данной фирме. Фирмы с дополнительными параметрами будут являться лучшими из-за гораздо меньшего потенциала в соревновании между конечными продуктами и/или рынками. В добавлении к этому, фирмы, привносящие дополнительные навыки в альянс, могут обнаружить, что у них появляются многочисленные возможности соединения технологий различных компетенций и уровней, которые способствуют формированию принципиально новых возможностей.

Важным аспектом управления функционированием стратегических альянсов становится разработка подходов к решению их кадровых проблем.

Основной причиной, по которой большинство европейских фирм не способно получить от альянса существенных преимуществ в отли-

чие от японских фирм, является то обстоятельство, что специалисты европейских фирм не закрепляются на совместных предприятиях альянса на длительный период времени. В свою очередь, японские фирмы считают, что их персонал должен работать в рамках альянса для того, чтобы узнать и применить в своей деятельности ключевые навыки европейских партнеров по альянсу. В том случае, если персонал постоянно меняется, стратегический альянс теряет возможность сформировать критическую массу знаний и навыков. Кроме того, ежедневное функционирование альянса становится неприбыльным для всех его партнеров.

Более того, постоянное изменение штата персонала, работающего в рамках альянса, как правило, приводит к тому, что значительно упрощается процесс «перелива» знаний и навыков от одного партнера к другому. Это обусловлено тем обстоятельством, что менеджеры и технические специалисты, работающие в рамках альянса непродолжительный промежуток времени, часто разглашают важную техническую или проектную информацию, важность которой проявляется в перспективе.

Другой проблемой, которую необходимо решать в процессе образования и дальнейшего функционирования стратегического альянса, это проблема выбора партнера по альянсу.

Зарубежный опыт формирования и дальнейшего функционирования стратегических альянсов свидетельствует, что на практике, несмотря на достаточно ясную логику их обоснования, большинство альянсов оказались неспособными обеспечить те выгоды, которые ожидали при их создании. В связи с этим представляется целесообразным обобщить основные характеристики, которыми может обладать партнер, не подходящий для образования стратегического альянса. В качестве отправных характеристик могут использоваться следующие.

1. В качестве потенциального партнера по стратегическому альянсу не может рассматриваться фирма, которая занимает только слабые конкурентоспособные позиции, в силу чего не может внести соответствующий вклад в альянс. Например, можно привести распад альянса *Siemens-KCA* после того, когда неконкурентоспособная фирма *KCA* ушла из сферы компьютерного бизнеса. Другими словами, выбор стратегического партнера должен основываться на оценке компетенций, которыми располагает этот потенциальный партнер по альянсу.
2. В качестве партнера по стратегическому альянсу нельзя выбирать такого, который, образно говоря, может «нанести вам удар

в спину». В качестве наглядного примера можно привести соглашение «Acme — *Cleveland/Mitsubishi*», в котором европейские фирмы пытались «выбить почву из-под ног японского партнера» с тем, чтобы превратиться в полноправного конкурента на рынке. Следовательно, при образовании стратегического альянса любая фирма должна осознавать, что для некоторых партнеров альянс может превратиться в средство «конкуренции с дружественными фирмами».

3. В качестве потенциального партнера по стратегическому альянсу не следует выбирать фирмы, которые рассматривают его как своеобразное средство приобретения производственных навыков и способностей за счет своих партнеров. Так, например, в настоящее время некоторые японские предприниматели, вступая в альянс, рассчитывают именно на заимствование ключевых умений и способностей от своих западноевропейских партнеров для улучшения своего конкурентоспособного преимущества и обеспечения стабильности развития.
4. Стратегический альянс не следует образовывать с таким партнером, который ищет только собственного преобладания на рынке и будет использовать альянс во вред интересам своих партнеров. Вследствие этого в рамках альянса должен обеспечиваться своеобразный баланс власти в отношениях между партнерами. Так, если более сильный партнер по альянсу обеспечивает ресурсами более слабого для усиления его конкурентоспособности, то, как правило, он требует за это определенного контроля над решениями, которые принимает более слабый партнер. В качестве наглядного примера следует привести ситуацию, при которой поставщики фирмы *Marcus & Spencer* должны работать по ее стандартам.
5. В качестве потенциального партнера по стратегическому альянсу нельзя рассматривать фирму, которая не будет готова четко следовать заключенному соглашению о сотрудничестве. Это особенно важно, поскольку в рамках альянса практически никогда не используются равные уровни обязательств. Так, например, крупная фирма может помещать в совместное предприятие около 1% имеющихся у нее ресурсов, в то время как небольшая фирма — около 95% располагаемых ресурсов. Подобная ситуация может приводить к возникновению конфликтов между партнерами и отвлечению внимания от решения проблем, для решения которых создавался альянс. В этой связи в начале переговоров

о создании альянса необходима четкая договоренность партнеров о том, чего им следует ожидать от создания альянса и как оценивать вклад каждого из них в его функционирование. Кроме того, необходимо решить еще один важный вопрос: какова будет система управления стратегическим альянсом? Этот вопрос должен решаться в процессе ведения переговоров о создании стратегического альянса. В настоящее время в управлении стратегическими альянсами преобладает система управления, при которой один из партнеров берет на себя ответственность за деятельность совместных предприятий. Зарубежный опыт свидетельствует о том, что подобная система управления стратегическими альянсами является более эффективной по сравнению с системой совместного управления, которая задерживает принятие управленческих решений.

6. Стратегический альянс не следует создавать с партнером, который не разделяет ваши подходы к предполагаемым результатам его функционирования. Наглядным примером в этом отношении может служить альянс между корпорациями *Tiny Metheus* и *Computer Vision*, который распался главным образом из-за недостатка доверия между партнерами.
7. Стратегический альянс нецелесообразно создавать между фирмами, которые имеют разные цели своего функционирования и различные типы организационной культуры, что будет значительно усложнять формирование системы управления единым альянсом. Необходимо отметить, что возникновение недоверия между партнерами по альянсу, о котором говорилось выше, как правило, является результатом существующих различий в системе целей их функционирования и характере организационной культуры. Как считают зарубежные исследователи, неудача альянса *Acme Cleveland Multi-Arc* была в значительной степени обусловлена различиями в системе целей партнеров и разным характером организационной культуры. Вполне понятно, что проблема «столкновения организационных культур» будет существовать всегда, когда в альянсе принимает участие значительное число фирм. Дальнейшая трудность в функционировании альянса обуславливается тем обстоятельством, что им необходимо управлять достаточно гибко, а нормой большинства бюрократически управляемых родительских корпораций является использование принципа «кнута и пряника». Зарубежные исследования пока-

зывают, что в настоящее время около 60% альянсов не оправдывают ожиданий в самом начале своей деятельности или пересматривают ранее согласованные цели своей деятельности.

8. В качестве потенциального партнера не следует выбирать фирму, которая только перенимает опыт и навыки своих партнеров, а не старается внести свой вклад в деятельность альянса по достижению новых преимуществ и навыков. Как свидетельствует зарубежный опыт функционирования стратегических альянсов, такого рода политику проводят некоторые японские фирмы. За последние годы они в основном использовали стратегические альянсы для того, чтобы развивать свои собственные навыки и умения для получения конкурентоспособного преимущества.

Зарубежные исследователи, обобщая практический опыт образования и распада стратегических альянсов, сформулировали ряд условий, необходимых для успешного функционирования альянсов [31]:

- 1) доверительный характер отношений между партнерами по альянсу;
- 2) заключение соглашения об инвестировании на долгосрочный период времени;
- 3) взаимозависимость партнеров по стратегическому альянсу, что позволяет сохранять сбалансированность власти внутри его;
- 4) управляемость связей и контактов, возникающих внутри стратегического альянса;
- 5) все партнеры в рамках стратегического альянса должны информировать друг друга относительно планов и направлений своей деятельности;
- 6) разработка специального механизма поддержки функционирования стратегического альянса.

Кроме того, отметим, что неудачи функционирования стратегических альянсов обусловлены недостаточно рациональным мышлением лиц, которые принимают управленческие решения в рамках стратегического альянса.

Вместе с тем при формировании системы управления стратегическими альянсами следует учитывать их двойственный характер, связанный с действием процессов сотрудничества и конкуренции.

Попытка заключить альянс без понимания, каким образом он будет способствовать получению или возобновлению конкурентоспособного преимущества, является общей ошибкой большинства западных фирм, особенно создающих альянсы с японскими партнерами. Стрем-

ление рассматривать альянсы в качестве средства получения недорогих источников полуфабрикатов или комплектующих изделий, а также избежание инвестиций в приобретение новых производственных навыков и умений, делает их привлекательными для большинства фирм, которые сталкиваются с необходимостью значительных затрат капитала. При этом эти фирмы упускают из вида то обстоятельство, что в большинстве случаев альянсы создаются с намерением обезвредить потенциальных конкурентов. В этой связи одним из основных аспектов управления стратегическими альянсами должна стать разработка своеобразной «защитной» стратегии, которая призвана помочь управленческим работникам каждой фирмы сопоставлять собственную стратегическую уязвимость и стратегические намерения своих партнеров в их совместном сотрудничестве и достижении конкурентоспособного преимущества.

Следовательно, в рамках стратегического альянса сотрудничество между партнерами может перерасти в конкуренцию между ними в целях заимствования друг у друга новых технологий и производственных навыков.

В заключение необходимо отметить, что многие теоретические и практические аспекты создания и функционирования стратегических альянсов остаются до настоящего времени недостаточно разработанными.

Основные выводы

1. Стратегические альянсы представляют собой принципиально новый объект стратегического планирования и управления, появление которого обусловлено изменением характера и способов ведения конкурентной борьбы и достижения конкурентоспособного преимущества. Они характеризуют особый тип сотрудничества фирм (предприятий) и формирование их коалиций, основывающихся на взаимных потребностях.

2. В качестве основных критериев, которые необходимо учитывать при создании стратегических альянсов, могут выступать:

- существование стратегически значимых целей деятельности;
- возможность получения взаимных (но не обязательно равных) выгод участниками стратегического альянса;
- возможность получения выгоды, которая не может быть обеспечена посредством других видов деятельности.

3. Мотивационные факторы, которые необходимо учитывать любой фирме (предприятию) при рассмотрении возможности участия в альянсе, целесообразно отнести к следующим основным областям:

- возможности получения технологии и (или) производственных способностей (навыков);
- получению доступа к определенным рынкам;
- сокращению финансового риска;
- сокращению политического риска;
- обеспечению конкурентоспособного паритета.

Названные выше мотивационные факторы могут действовать на практике либо изолированно друг от друга, либо в тесном взаимодействии.

4. Характер действия мотивационных факторов на процесс формирования стратегических альянсов в значительной степени определяется комплексом условий окружающей деловой среды. В качестве стандартных типов таких условий можно рассматривать:

- возрастающую стихийность развития окружающей деловой среды;
- радикальные изменения состояния окружающей среды;
- динамичные технологические изменения в различных элементах окружающей среды;
- возрастание вероятности финансовых рисков;
- быстрое изменение экономической конъюнктуры на большинстве рынков;
- резкое усложнение политической ситуации;
- необходимость реализации сложных и крупномасштабных проектов;
- необходимость повышения конкурентоспособности организаций.

5. К настоящему времени на практике четко оформились две наиболее распространенные формы стратегических альянсов:

- альянсы равных партнеров;
- смешанные альянсы (альянсы смешанного типа).

6. При обосновании системы управления стратегическими альянсами исключительно важное значение имеет исследование их жизненного цикла, которое включает пять последовательных стадий: «ухаживание», переговоры, запуск, обслуживание, окончание.

7. Стратегические альянсы рассматриваются в качестве своеобразного средства стратегического развития, которое предусматривает разработку стратегического плана с целью изменения конкурентных позиций фирм, входящих в его состав. Альянсы призваны помочь этим фирмам преобразовать их деятельность и получить доступ к новым источникам технологий и рынкам, приобрести новые навыки и компетенции, освоение которых чрезвычайно трудно для фирм самостоятельно.

8. Деятельность стратегических альянсов представляет собой дилемму, в которой сотрудничество с партнером может перерасти в конкуренцию с ним с целью заимствования у него новых технологий, навыков и компетенций. Поэтому, образуя стратегический альянс, следует учитывать его двойственную природу.

9. До настоящего времени многие теоретические и практические аспекты создания и функционирования стратегических альянсов остаются недостаточно разработанными и требуют проведения дальнейших исследований.

Ключевые понятия

- Глобальная корпорация
- Система глобального управления
- Стратегический альянс (союз)
- Типы стратегических альянсов
- Критерии формирования стратегических альянсов
- Мотивационные факторы образования стратегических альянсов
- Альянсы равных партнеров
- Смешанные альянсы (альянсы смешанного типа)
- Жизненный цикл стратегического альянса
- Управление стратегическими альянсами
- Условия успешной реализации стратегического альянса
- Двойственная природа стратегического альянса

Вопросы для самопроверки

1. Что вы понимаете под глобальной корпорацией?
2. Какие причины приводят к формированию глобальных корпораций?
3. Что вы вкладываете в понятие «глобальное управление»? В чем его принципиальные особенности?
4. Что такое стратегический альянс (союз)? В чем его отличительные особенности?
5. Какие критерии необходимо учитывать при формировании стратегического альянса?
6. Каковы основные причины образования стратегических альянсов? Раскройте их.
7. Какие типы стратегических альянсов вы можете назвать? Дайте их характеристику.

8. Что из себя представляет жизненный цикл стратегического альянса? Дайте характеристику основных стадий его развития.
9. В чем заключается содержание процесса управления стратегическими альянсами для достижения конкурентноспособного преимущества?
10. С учетом каких факторов необходимо осуществлять выбор партнера по стратегическому альянсу?
11. Назовите основные условия, которые необходимы для успешного функционирования стратегического альянса. Раскройте их содержание.
12. В чем заключается «двойственный характер» стратегического альянса?

Литература

1. *Ackoff R.L.* Concept of Corporate Planning. - NY, Wiley, 1970.
2. *Ansoff H. I.* Corporate Strategy. — Penguin Books, Middlesex, 1981.
3. *Ansoff H. I.* Strategies for Diversification / Marketing and Diversification: Long Range Planning. — Bradford University Press, 1971.
4. *Baus J.* Controlling. - Berlin, 1996.
5. *Bayner P., Burman D. F.* Developing Strategies for Diversification / Corporate Strategy, Marketing and Diversification. — Bradford University Press, 1971.
6. *Becker A.* Accounting for «Controlling» in the Theoretical Foundations of Management and Control in German, Business Administration. Department of Business Administration Free University Berlin Paper prepared for Critical Perspectives on Accounting Conference, Baruch College, City University of New York, April 22 - 24, 1999.
7. *Bornemann H.* Controlling heute . — 2 Auflage. — Wiesbaden, Gabler, 1986.
8. *Brooke M. Z.* International management: A review of strategies and operations. — Hutchinson, London, 1986.
9. *Buzzel R. D., Gale B. T., Sultan R. G. M.* Market Share - A Key to Profitability / Harvard Business Review. January - February, 1975.
10. *Chandler A. D.* Strategy and Structure: A Chapter in the History of Industrial Enterprises. — Cambridge, Mass, MIT. Press, 1962.
11. *Chang Y. N., Campo-Flores F.* Business Policy and Strategy, Text and Cases. Good year Publishing Company. — Santa Monica, 1980.
12. *Channon D. F.* Multinational strategic planning. — NJ.: AMACOM Cop., 1978.
13. *Channon D. F.* Strategy and Structure in British Industry. Macmillan, 1983.
14. Controlling fundamentals and overhead cost controlling. R/3 System. — Germany, SAP AG, 1994.
15. *Cristensen C. R., Andrews K. R., Bower I. L.* Business Policy: Text and Cases. Homewood (ill), Irwin., 1960.
16. *Dror Y.* The Planning Process. - NY, Prentice Hall, 1963.
17. *Ellis J., Williams D.* Corporate Strategy and Financial Analysis. — Pitman, London, 1993.
18. *Edvin A. Murrey, Jr. Mahon, John Mahon.* Strategic Alliance: Gateway to the New Europe? Long Range Planning. 1993, N 4, c 102–111.
19. *Ellis J., Williams D.* Corporate Strategy and Financial Analysis. — Pitman, London, 1993.
20. *Gerelle Eric G.R., Stark J.* Untergrated manufacturing: strategy, planning and implementation // N.J.: Me Graw-Hill, 1998.
21. *Greenly G. E.* Strategic Management. — Prentice Hall, London, 1989.
22. *Johnson G.* Strategic change and management process. — NJ, Blackwell, 1989.
23. *Jonson G., Scholes K.* Exploring Corporate Strategy. An Aproach to Strategic Management. — Pitman, London, 1992.

24. *Jonson G., Scholes K.* Exploring Corporate Strategy. — Prentice Hall, London, 1989.
25. *Kaplan R. S., Norton D. P.* Translating Strategy into Action. The Balanced Scorecard. — Harvard Business School Press Boston, 1996.
26. *Klengee F.* Operatives Controlling. — Muenchen Wien Oldenburg, 1998.
27. *Lei D.* Offensive and Defensive Uses of Alliance, Long Range Planning, № 4, 1993. с 32-41.
28. Long Range Planning For Marketing and Diversification. Bradford University Press, London, 1971.
29. *Mintzberg H.* The Rise and Fall of Strategic Planning. - NY, The Free Press, 1994.
30. *Mintzberg H., Global S.* Diversification and Diversificat // California Management Review Fall. - 1994. - Vol. 3. P. 8-27.
31. *Punningj. H.* The globalization of business: The challenge of the 1990-s. — London, Routledge, 1993.
32. *Richardson B., Richardson R.* Business Planning. Art Aproach to Strategic Management. — Pitman, London, 1992.
33. *Steiner G.A.* Strategic Planning: What Every Manager Must Know. — NY, Free Press, 1979.
34. *Teller R.* Operational Management: Fundamental Concept and Methods. — NY, Happer and Row, 1978. с 438 p.
35. *Thompson J. L.* Strategic Management: Awareness and Change. Chapman and Hall, London, 1990.
36. *Treacy M., Wiersema F.* The Discipline of Market Loaders. Reading Macs. Addison Wesley, 1995.
37. *Turpin D.* Strategic Alliance with Japanese Firms: Miths and Realities, Long Range Planning, 1993, N4, с 11-15.
38. *Worthington J., Brithon C.* The Business Environment. — Pitman, London, 1994.
39. *Ziegenbein K.* Controlling. — 4 Auflage. — Luedwigshafen. Kiel, 1992.
40. *Аакер Д. А.* Стратегическое рыночное управление. Бизнес-стратегии для успешного менеджмента. — СПб.: Питер, 2002.
41. *Абдулов П. В., Гоизман Э. И., Кутузов В. А. и др.* Экономико-математические методы и модели для руководителя. — М.: Экономика, 1984.
42. *Абрамов И. Н.* Прогноз и предприятие. — М.: Знание, 1976.
43. *Агафонов В. А.* Анализ стратегий и разработка комплексных программ. — М.: Прогресс, 1990.
44. *Авадашева С. В., Розанова Н. М.* Теория организации отраслевых рынков. — М.: Магистр, 1998.
45. *Агафонов В. А.* Анализ стратегий и разработка комплексных программ. — М.: Наука, 1990.
46. *Азоев Г. Л.* Конкуренция: анализ, стратегия и практика. — М.: Центр экономики и маркетинга, 1996.
47. *Акофф Р.* Планирование будущего корпорации. — М.: Прогресс, 1985.
48. *Акофф Р.* Планирование в больших экономических системах. — М.: Советское радио, 1972.
49. *Алексеева М. М.* Планирование деятельности фирмы. — М.: Финансы и статистика, 1997.
50. *Ансофф И.* Новая корпоративная стратегия. — СПб.: Питер, 1999.

51. *Ансофф И.* Стратегическое управление. — М.: Экономика, 1989.
52. *Анташов В. А.* Опыт стратегического внутрифирменного планирования за рубежом. — Минск: Бел. НИИНТИ, 1984.
53. *Аронов А. М., Петров А. Н.* Диверсификация производства: теория и стратегия развития. — СПб.: Лениздат, 2000.
54. *Архипов В. М.* Проектирование производственного потенциала объединения (теоретические аспекты). — Лен.: ЛГУ, 1984.
55. *Архипов В. М.* Стратегический менеджмент. — СПб.: Изд-во СПбУЭФ, 1998.
56. *Беляев С. Г., Кошкин В. И.* Теория и практика антикризисного управления. — М.: «Закон и право. Издательское объединение «Юнити», 1996. 462 с.
57. *Бирман И. Я.* Методология оптимального планирования. — М.: Мысль, 1971.
58. *Бланк И. А.* Финансовый менеджмент. Учебный курс. — Киев: Ника-Центр Эльга, 2000.
59. *Блэквелл Э.* Как составить бизнес-план. Пер. с англ. — М.: ИНФРА-М, 1996.
60. *Болотов С. П.* Разработка стратегии предприятия. — Сыктывкар: Изд-во СГУ, 1994.
61. *Боумэн К.* Основы стратегического менеджмента. — М.: «Банки и биржи». Издательское объединение «ЮНИТИ», 1997.
62. *Буренина Г. А.* Основы стратегического анализа деятельности промышленного предприятия. — СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 1999.
63. *Бурлакова Л. В., Назимова Н. К.* Стратегическое планирование в фирмах капиталистических стран. — Киев: Будивельник, 1984.
64. *Буров В. П., Морошкин В. А., Новиков О. К.* Бизнес-план: методика составления. — М.: ЦИПКК, 1995.
65. *Бухалков М. И.* Внутрифирменное планирование. — М.: Питер, 1999.
66. *Васильев Ю. П.* Внутрифирменное управление в США. — М.: Мысль, 1970.
67. *Венцель Е. С.* Теория вероятностей. — М.: Наука, 1985.
68. *Виханский О. С.* Стратегическое управление. — М.: Изд-во МГУ, 1995.
69. *Владимирова Л. П.* Прогнозирование и планирование в условиях рынка. Уч. пособие. — М.: Изд-во «Дашков и К», 1998.
70. *Внутрифирменное планирование в США / Под ред. В. И. Седова.* М.: Прогресс, 1972.
71. *Водачек Л., Водачкова О.* Стратегия управления инновациями на предприятии. — М.: Наука, 1989.
72. *Волков И. М., Грачева М. В.* Проектный анализ: финансовый аспект. — М.: ТЭИС, 1998.
73. *Вютрих Х. А., Винтер В. Б.* Конкурентоспособность глобальных компаний // Проблемы теории и практики управления. №3, 1995. — 21–27.
74. *Гальперин В. М., Игнатьев С. М., Горбунов В. И.* Микроэкономика. В 2 т. Т. 1 — М.: Экономическая школа, 1996.
75. *Гончаров В. В.* Важнейшие понятия и концепции в современном управлении. — М.: Наука, 1998.
76. *Горбашко Е. А.* Обеспечение конкурентоспособности промышленной продукции. — СПб.: Изд-во СПбУЭФ, 1994.
77. *Горемыкин В. А.* Планирование предпринимательской деятельности предприятия. — М.: «Финпресс», 1997.

78. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть 1) от 30 ноября 1994 г. N 51-ФЗ. Принята Государственной Думой 21 октября 1994 года. Текст части первой опубликован в «Российской газете» от 8 декабря 1994 г., Собрании законодательства Российской Федерации от 5 декабря 1994 г., N32, ст. 3301.
79. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть 2) от января 1996 г. N 14-ФЗ. Принята Государственной Думой 22 декабря 1995 года. Текст части второй опубликован в «Российской газете» от 6, 7, 8 февраля 1996 г., Собрании законодательства Российской Федерации от 29 января 1996 г. N 5, ст. 410.
80. *Грачева М. В.* Анализ проектных рисков. — М.: ЗАО «Финстатинформ», 1996. 138 с.
81. *Грибалева Н.П., Игнатьева И. Г.* Бизнес-план: практическое руководство по составлению. — СПб.: Балл, 1994.
82. *Грищенко В. Н., Демидова Л. Г., Петров А. Н.* Теоретические основы прогнозирования и планирования. Часть 1. Уч. пособие. — СПб.: Изд-во СПбУЭФ, 1995.
83. *Грищенко В. Н., Демидова Л. Г., Петров А. Н.* Теоретические основы прогнозирования и планирования. Часть 2. Уч. пособие. — СПб.: Изд-во СПбУЭФ, 1996.
84. *Гурков И.* Урок для начинающего агрессора. — Эксперт, №24, 1998.
85. *Гусев Ю. В.* Стратегия развития предприятия. — СПб.: Изд-во СПбУЭФ, 1992.
86. *Дашевская Г.М., Клейникова В. Г.* Методы стратегического планирования (зарубежный опыт). — М.: МИПК, 1992.
87. *Долгов С. И.* Глобализация экономики: новое слово или новое явление. — М.: Экономика, 1998.
88. *Дранкина Е.* «Резиновый» круг замкнулся. — Эксперт, №31, 1999.
89. *Евенок Л. И.* Организационные структуры управления промышленными корпорациями США. — М.: Наука, 1983.
90. *Ефимов В. С.* Стратегия бизнеса: концепции и методы планирования. — М.: Изд-во «Финпресс», 1998.
91. *Ефремов В. С.* Стратегия бизнеса. — М.: Финпресс, 1998.
92. *Забелин П. В.* Основы корпоративного управления концернами: Учебное пособие. — М.: Издательство ПРИОР, 1998 г.
93. *Забелин П. В., Моисеева Н. К.* Основы стратегического управления: Уч. пособие. — М.: Информационно-внедрческий центр «Маркетинг», 1998.
94. *Зигель Э.С., Шульц Л.А., Форд Б.Р. и др.* Пособие Эрнст энд Янг. Составление бизнес-плана. М.: Джон Уайли энд Санз, 1994.
95. *Зинковская Н. В.* Моделирование стратегии развития предприятия в условиях рыночной экономики. — М.: Экономика, 1993.
96. *Зуба Т.* Стратегический менеджмент. Теория и практика. — М.: Аспект Пресс, 2002.
97. *Ивенко Л. И.* Организационные структуры управления , промышленными корпорациями США. — М.: Наука, 1983.
98. *Игнатьев А. М., Крутик А. Б.* Предприятие в условиях рынка: стратегия развития, новые формы хозяйствования. — СПб.: Изд-во СПбУЭФ, 1992.
99. *Ионцев М. Г.* Акционерные общества: Правовые основы. Имущественные отношения. Защита прав акционеров. — М.: Ось-89, 1999.
100. *Исаев И. Ю.* Выбор стратегии развития предприятия. — Л.: ЛИЭИ им. П. Тольятти, 1990.
101. *Карлоф Б.* Деловая стратегия: концепция, содержание, символы. — М.: Экономика, 1991.
102. *Каткало В. С.* Теория стратегического управления: этапы развития и основные парадигмы: Научные доклады центра управленческих и институциональных ис-

- следований факультета менеджмента СПбГУ. № 2002-14. — СПб.: Из-во "Мир и семья", 2002. "
103. *Кашанина Т. В.* Корпоративное право (право хозяйственных товариществ и обществ). — М.: НОРМА - ИНФРА-М, 1999.
 104. *Кинг У., Клиланд Д.* Системный анализ и целевое управление. — М.: Прогресс, 1974.
 105. *Кинг У., Клиланд Д.* Стратегическое планирование и хозяйственная деятельность. — М.: Наука, 1984.
 106. *Клейнер Г. Б., Качалов Р. М., Данилина Я.* Управление малыми многопрофильными корпорациями // Проблемы теории и практики управления, 1999, №5.
 107. *Клейнер Г. Б., Тамбовцев В. Л., Качалов Р. М.* Предприятие в нестабильной экономической среде: риски, стратегии, безопасность. — М.: Экономика, 1997.
 108. *Кныш М. И., Тютиков Ю. П.* Стратегическое управление корпорациями: Учебное пособие. — СПб.: Любавич, 1996.
 109. *Ковалев В. В., Евстигнеев Е. Н., Соколов В. Я.* Организация бухгалтерского учета на совместных предприятиях. — М.: Финансы и статистика, 1991.
 110. *Ковалев В. В.* Финансовый анализ. Управление капиталом. Выбор инвестиций. Анализ отчетности. — М.: Финансы и статистика, 1998.
 111. *Коломаев В. А. и др.* Теория вероятностей и математическая статистика. — М.: Высшая школа, 1991.
 112. Комплекс моделей перспективного планирования. — М.: Наука, 1986.
 113. *Коно Т.* Стратегия и структура японских предприятий. — М.: Прогресс, 1987.
 114. Контроллинг в бизнесе. Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях / А. М. Карминский, Н. И. Оленев, Примак А.Г., С. Г. Фалько. — 2-е изд. — М.: Финансы и статистика, 2002.
 115. *Котлер Ф.* Маркетинг-менеджмент: Анализ, планирование, внедрение, контроль. — СПб.: Питер, 2002.
 116. *Котлер Ф.* Основы маркетинга. — М.: Прогресс, 1990.
 117. *Креисберг М. М.* Системный подход в управлении: практика промышленных корпораций — М.: Наука, 1974.
 118. *Крив П.* Управление предприятием — М.: Прогресс, 1973.
 119. *Крутик А.Б., Маркушевич О. Г.* Механизм управления предприятием в условиях свободной экономики. — СПб.: Изд-во «Политика», 1992.
 120. *Кузнецов В., Брагинская Т.* Комментарий к части первой Гражданского Кодекса Российской Федерации для предпринимателей. — М.: Фонд «Правовая культура», 1995.
 121. *Кунц Г., О. Донелл С.* Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций. — М.: Прогресс, 1981.
 122. *Курицын А. Н.* Управление в Японии. Организация и методы. — М.: Наука, 1981.
 123. Курс для высшего управленческого персонала. — М.: Советское радио, 1970.
 124. *Ламбен Ж.-Ж.* Стратегический маркетинг. Европейская перспектива. — СПб.: Наука, 1996.
 125. *Лапуста М.Г., Шаршукова Л. Г.* Риски в предпринимательской деятельности. — М.: Инфра-М, 1996.
 126. *Лафта Дж. К.* Эффективность менеджмента организации. — М.: Русская деловая литература, 1999.
 127. *Липиц И. В.* Бизнес-план — основа успеха. — М.: Машиностроение, 1993.

128. *Лобанова Е. Н., Соколова О. В.* Стратегическое планирование на предприятиях: Методические разработки. — М.: АНХ, 1990.
129. *Лопатчиков Л. И.* Краткий экономико-математический словарь. — М.: Наука, 1979.
130. *Лукашевич И. Я.* Анализ финансовых операций. — М.: Финансы. Издательское объединение «Юнити», 1998.
131. *Лукашевич М. Л., Тихоненкова Е. Н.* Функционирование предприятия в социально-рыночной экономике. — СПб.: СПБИЭИ, 1992.
132. *Лычагин М. В., Мироносецкий Н. Б.* Моделирование финансовой деятельности предприятия. — Новосибирск: Наука, 1986.
133. *Любушин Н. П., Лещева В. Б., Дьякова В. Г.* Анализ финансово-экономической деятельности предприятия. — М.: Изд-во Юнити-Диапа, 1999. 461 с.
134. *Люкшин А. Н.* Стратегический менеджмент. — М.: ЮНИТИ, 2000.
135. *Майер В. Ф.* Планирование социального развития и повышения уровня жизни народа. — М.: Издательство МГУ, 1988.
136. *Майер Э.* Контролинг как система мышления управления. — М.: Финансы и статистика, 1993.
137. *Маккопел К. Р., Брю С. Л.* Экономика. — М.: Экономика, 1992.
138. *Манн Р., Майер Э.* Контролинг для начинающих. — М.: Финансы и статистика, 1995.
139. *Маслечников И. С., Тропин Ю. Н.* Финансово-промышленные корпорации России. — М.: ДеКа, 1999.
140. Математические методы в планировании отраслей и предприятий / Под ред. И. Г. Попова. — М.: Экономика, 1973.
141. Международный менеджмент // Учебник для вузов / Под ред. С. Э. Пивоварова, Д. И. Баркана, Л. С. Тарасевича, А. И. Майзеля. — СПб.: Питер, 2000.
142. *Мельников А. В.* Риск-менеджмент. — М.: Изд-во «Анкил», 200.
143. *Меляник А. Н.* Стратегическое планирование деятельности фирмы на этапе перехода к рыночным отношениям. — СПб.: Из-во СПбГУЭФ, 1996.
144. *Мерсер Д.* ИБМ. Управление в самой преуспевающей корпорации мира. — М.: Прогресс, 1991.
145. *Мескон М., Альберт М., Хедоури В.* Основы менеджмента. — М.: «Дело», 1992.
146. Методические рекомендации по разработке кадровой политики предприятия. Приказ Министерства экономики РФ от 01.10.97 № 118 // Экономика и жизнь, 1997, № 52.
147. Методы организации производства: японский и американский подходы. — М.: Прогресс, 1984.
148. Методы структурной настройки систем управления производством. — М.: Статистика, 1976.
149. *Мильтнер Б. З.* Теория организации. — М.: ИНФРА-М, 1999.
150. *Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж.* Школы стратегий. — СПб.: Из-во «Питер», 2000.
151. *Минцберг Г., Куин Дж. Б., Гошал С.* Стратегический процесс. — СПб.: Изд-во «Питер», 2001.
152. Мир цен: справочно-аналитический сборник. — М.: «АО Цена-Консалтинг», 1994, № 6.
153. *Маркин Б. Г.* Анализ качественных признаков и структур. — М.: Статистика, 1989.
154. Моделирование народнохозяйственных процессов / Под ред. В. С. Дадаева. — М.: Экономика, 1973.

155. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть первая) от 31 июля 1998 г. N 146-ФЗ. Текст Налогового кодекса опубликован в «Российской газете» от 6 августа 1998 г.
156. *Неилор Т., Батон Дж., Бердик Д. и др.* Машинные имитационные эксперименты с моделями экономических систем. — М.: Мир, 1975.
157. *Нидлз Б., Андерсон Х., Колдуэлл Д.* Принципы бухгалтерского учета. — М.: Финансы и статистика, 1993.
158. *Новицкий Е.* Стратегическое планирование в высоко диверсифицированных корпоративных структурах: в мировой практике и на опыте АФК «Система». // Российский экономический журнал. — 1999. — №8.
159. *Нуреев Р. М.* Курс микроэкономики. — М.: НОРМА - ИНФРА-М, 1998.
160. *Обер-Крис П.* Управление предприятием. — М.: Прогресс, 1973.
161. Организация управления в капиталистических фирмах. — М.: Экономика, 1975.
162. *Оуи У. Г.* Методы организации производства: японский и американский подходы. — М.: Прогресс, 1984.
163. *Парсаданов Г. А.* Прогнозирование и планирование социально-экономической системы страны. — М.: «ЮНИТИ», 2001.
164. *Первозванский А. А., Первозванская Т. Н.* Финансовый рынок: расчет и риск. — М.: Инфра, 1994
165. *Петров А. Н.* Стратегические альянсы: теория и зарубежный опыт. — М.: Пресс-сервис, 1997.
166. *Петров А. Н.* Методология выработки стратегии развития предприятия. — СПб.: Изд-во СПбУЭФ, 1992.
167. *Петров А. Н., Климов С. М., Буренина Г. А.* Базовые модели стратегического планирования // Известия Санкт-Петербургского университета экономики и финансов. 1998, №2.
168. *Пинковская С. В., Смирнов П. П.* Стратегический менеджмент: — Уч. пособие. — СПб.: СПбГУТ, 2001.
169. *Питере Т., Уотерман Р.* В поисках эффективного управления. — М.: Прогресс, 1986.
170. Политическая экономия: Учебник для высших учебных заведений. — М.: Политиздат, 1988.
171. *Попов А. В.* Теория и организация американского менеджмента. — М.: 1999.
172. *Попов С. А.* Стратегическое управление. — М.: Издательский дом «ИНФРА-М», 1999.
173. *Портер М.* Международная конкуренция / Пер. с англ. и под ред. и с предисловием В. Д. Шетинина. — М.: Международные отношения, 1993.
174. *Пресняков В. Н.* Модель поведения предприятия / АН Центр, экон.-мат. ин-т. — М.: Наука, 1991.
175. Проблемы стратегического управления предприятием: Сб. науч. трудов. — Новосибирск: ИЭиОПП СО АН СССР, 1991.
176. Прогнозирование и планирование в условиях рынка. — М.: «ЮНИТИ», 2000.
177. Противоречия и проблемы эффективного управления капиталистическим производством. — М.: Наука, 1981.
178. *Пярните Ю.Э., Савенкова Г. И.* Стратегия и тактика гибкого управления. — М.: Финансы и статистика, 1991.
179. Рабочая книга по прогнозированию. — М.: Мысль, 1982.
180. Развитие корпоративных форм хозяйствования в России // Российский экономический журнал, 1998, №2.

181. *Разумнова И. И.* США: организация управления заводами. — М.: Наука, 1975.
182. *Райан Б.* Стратегический учет для руководителя. Перевод с английского под ред. Микрюкова В. А. — М.: Аудит. Юнити, 1998.
183. *Рогов М. А.* Риск-менеджмент. — М.: Финансы и статистика, 2001.
184. *Родионова В. М., Федотова М. А.* Финансовая устойчивость предприятия в условиях инфляции. — М.: Перспектива, 1995.
185. *Родионова Н. В.* Антикризисный менеджмент. — М.: ЮНИТИ, 2001.
186. *Романова К. Т., Гробовый П. Г.* и др. Риски в современном бизнесе. — М.: Алане, 1994.
187. *Саати Т., Керн К.* Аналитическое планирование. Организация систем. — М.: Радио и связь, 1991.
188. *Санталайнен Т. и др.* Управление по результатам. — М.: Прогресс, 1993.
189. *Селюков В. К., Гончаров С. Г.* Управление рисками. — М.: Изд-во МВТУ им. Н. Э. Баумана, 200.
190. *Семенов А. Л., Соколов О. А.* Теория и практика стратегического управления крупной капиталистической фирмой. — М.: МНИИПУ, 1989.
191. Собственник. Еженедельное приложение к Деловому Петербургу, 1999, №22.
192. *Сонькин Н. Б.* Корпорации: Теоретические и прикладные проблемы. — М.: Московская высшая языковая школа, 1999.
193. *Стерлин А. Р. и др.* Управление процессами нововведений в капиталистической фирме. — М.: ИМЭМО, 1985.
194. *Стерлин А. Р., Тулин И. В.* Стратегическое планирование в промышленных корпорациях США. — М.: Наука, 1990.
195. Стратегическое планирование / Под ред. Уткина Э.А. — М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандем», ЭКМОС, 1998.
196. Стратегическое планирование и управление / под ред. проф. А. Н. Петрова. Ч. 1.: Учебное пособие. — СПб.: СПбУЭФ, 1999.
197. Стратегическое планирование и управление / под ред. проф. А. Н. Петрова. Ч. 2.: Учебное пособие. — СПб.: СПбУЭФ, 1999.
198. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой / Под ред. проф. А. П. Градова и проф. Б. И. Кузина. — СПб.: Специальная литература, 1996.
199. Стратегия развития промышленного предприятия. — Новосибирск: ИЭиОПП СО АН СССР, 1990.
200. Стратегия развития промышленного предприятия. — Новосибирск: ИЭиОПП СО АН СССР, 1990.
201. *Страхова Л. П., Бартенев А. Е.* Корпоративные образования в современной экономике. // Менеджмент в России и за рубежом. — 2000. — №6.
202. США: современные методы управления. — М.: Наука, 1971.
203. *Сыроежкин И. М.* Плановность, планирование, план. — М.: Экономика, 1986.
204. *Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж.* Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии. — М.: «Банки и биржи», ЮНИТИ, 1998.
205. *Тренев Н. Н.* Стратегическое управление. Учебное пособие. — М.: ПРИОР, 2000.
206. *Тренев Н. Н.* Управление финансами. — М.: Финансы и статистика, 2000.
207. *Тэлман Л. Н.* Риски в экономике. — М.: ЮНИТИ, 2002.
208. *Уотермен Р.* Фактор обновления: как сохраняют конкурентоспособность лучшие компании. — М.: Прогресс, 1988.
209. Управление нововведениями и стратегии корпорации. — М.: ЮНИОН, 1990.

210. Управление развитием производства в промышленных концернах США. — М.: Мысль, 1977.
211. Управление фирмами в Японии. — М.: Прогресс, 1969.
212. *Уткин Э.А.* Бизнес-план: организация и планирование предпринимательской деятельности. — М.: ЭКМОС, 1997.
213. *Уткин Э.А.* Риск-менеджмент. Учебник. — М.: Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ», ЭКСМОС, 1998.
214. *Уткин Э.А., Кочеткова А.И.* Бизнес-план: как развернуть собственное дело. — М.: ЭКМОС, 1998.
215. *Фалько С. Г., Носов В. М.* Контроллинг на предприятии. — М.: Об-во «Знание» России, 1995.
216. *Фельдман А. Б.* Управление корпоративным капиталом. — М.: Финансовая академия при правительстве РФ, 1999.
217. Финансовый менеджмент. — М.: Перспектива, 1992.
218. *Фольмут Х.И.* Инструменты контроллинга. — М.: Финансы и статистика, 1998.
219. *Фольмут Х.И.* Инструменты контроллинга от А до Я: Пер. с нем. / Под ред. и с предисл. М. Л. Лукашевича и Е. Н. Тихоненковой. — М.: Финансы и статистика, 2001.
220. *Форстер Р.* Обновление производства: атакующие выигрывают. — М.: Прогресс, 1987.
221. *Хамел Г., Прахалад К. К.* Конкурируя за будущее. Создание рынка завтрашнего дня. — М.: ЗАО «Олимп бизнес», 2002.
222. *Хан Д.* Планирование и контроль: концепция контроллинга. Пер. с нем. под ред. А. А. Турчака, Л. Г. Головага, М. Л. Лукашевича. — М.: Финансы и статистика, 1997.
223. *Хасби Д.* Стратегический менеджмент. — М.: Контур, 1998.
224. *Хасси Д.* Стратегия и планирование. — СПб.: Питер, 2001.
225. *Хойер В.* Как делать бизнес в Европе. — М.: Фонд «За экономическую грамотность», 1991.
226. *Черныш Е.А., Молчанова Н.П., Новикова А.А., Салтанова Т.А.* Прогнозирование и планирование. Учебное пособие. — М.: ПРИОР, 2000.
227. Что нужно знать предпринимателю Петербурга: Спецвыпуск, 2001 г.
228. *Шерер Ф., Росс Д.* Структура отраслевых рынков. — М.: Инфра-М, 1997.
229. *Шувалова И., Гришанков Д.* Испытание конкуренцией. — Эксперт, №11, 1999г.
230. *Эванс Дж. Р., Берман Б.* Маркетинг. — М.: Экономика, 1990.
231. Экономика предприятия / Под ред. Доктора экономических наук А. Е. Карлика и кандидата экономических наук М. Л. Шухтальтер. — М.: ИНФРА-М, 2001.
232. Экономическая стратегия фирмы. Уч. пособие / Под ред. проф. А. П. Градова. — СПб.: Изд-во «Специальная литература», 1996.
233. Экономическая энциклопедия «Политическая экономия». — М.: Изд-во «Советская энциклопедия», 1972.
234. *Эскиндаров М. А.* Развитие корпоративных отношений в современной российской экономике. — М.: Республика, 1999.
235. *Якокка Ли.* Карьера менеджера. — М.: Прогресс, 1990.

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Серия «Учебник для вузов»

Под редакцией д. э. н., проф. Петрова А. Н.

Главный редактор	<i>Е. Строганова</i>
Заведующая редакцией	<i>И. Андреева</i>
Руководитель проекта	<i>Е. Базанов</i>
Выпускающий редактор	<i>Е. Маслова</i>
Редактор	<i>В. Георгиев</i>
Художественный редактор	<i>Е. Дьяченко</i>
Корректоры	<i>Т. Клименченко, В. Макосий</i>
Верстка	<i>А. Сенив</i>

Лицензия ИД № 05784 от 07.09.01.

ООО «Питер Принт», 194044, Санкт-Петербург, пр. Б. Сампсониевский, дом 29а.

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

Подписано в печать 17.11.04. Формат 60 × 90/16. Усл. п. л. 31.

Тираж 4000. Заказ № 1268.

Отпечатано с готовых диапозитивов в ООО «Типография Правда 1906».
195299, С.-Петербург, Киришская ул., 2.