

**А. Н. Фомичев**

# **СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

*Учебник для вузов*

*Рекомендовано*

*ГОУ ВПО «Государственный университет управления»  
в качестве учебника для студентов  
экономических вузов, обучающихся  
по направлению подготовки «Экономика»,  
специальности «Менеджмент организации»*

Регистрационный номер рецензии № 461 от 28.08.2009 г.  
Федеральный институт развития образования

Москва

Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°»  
2014

**УДК 65.0**  
**ББК 65.290**  
**Ф76**

**Рецензенты:**

*В. Э. Бойков* — доктор философских наук, профессор, заслуженный деятель науки РФ;

*М. П. Бочаров* — доктор социологических наук, профессор.

**Фомичев А. Н.**

**Ф76**

Стратегический менеджмент: Учебник для вузов / А. Н. Фомичев. — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2014. — 468 с.

ISBN 978-5-394-01974-6

В учебнике комплексно исследованы основные вопросы теории, методологии и практики стратегического менеджмента, предложены возможные варианты их решения, обозначены перспективы развития стратегического управления хозяйственными организациями в современных социально-экономических условиях.

Для студентов бакалавриата, преподавателей и аспирантов высших учебных заведений, изучающих дисциплину “Стратегический менеджмент”, а также для руководителей-практиков высшего и среднего управленческого звена предприятий, учреждений и организаций любых форм собственности.

**УДК 65.0**  
**ББК 65.290**

ISBN 978-5-394-01974-6

© Фомичев А. Н., 2009

© ООО «ИТК «Дашков и К°», 2009

# СОДЕРЖАНИЕ

---

<b>СПИСОК СОКРАЩЕНИЙ</b> .....	5
<b>ПРЕДИСЛОВИЕ</b> .....	7
<b>ВВЕДЕНИЕ</b> .....	11
<b>Глава 1. СТРАТЕГИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ</b> .....	15
1.1. Зарождение и эволюция стратегической деятельности .....	15
1.2. Понятие и сущность стратегии предприятия .....	32
1.3. Виды стратегий и их характеристика .....	38
1.4. Школы стратегии бизнеса .....	59
<b>Глава 2. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ</b> .....	73
2.1. Возникновение и становление стратегического управления .....	73
2.2. Понятие и сущность стратегического менеджмента .....	85
2.3. Система стратегического менеджмента .....	93
2.4. Принципы стратегического менеджмента .....	106
2.5. Политика и тактика предприятия .....	112
2.6. Методология стратегического менеджмента .....	116
<b>Глава 3. СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ ПРОИЗВОДСТВА И СТРУКТУРА ПРОМЫШЛЕННОСТИ</b> .....	123
3.1. Производство как объект стратегического менеджмента .....	123
3.2. Понятие и сущность производственной стратегии предприятия .....	130
3.3. Стратегия и техническая политика предприятия .....	133
3.4. Структура мирового промышленного производства .....	139
3.5. Государственная промышленная политика .....	152
3.6. Структурная перестройка и перспективы развития российской промышленности .....	156
<b>Глава 4. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МАРКЕТИНГ</b> .....	179
4.1. Маркетинг как инструмент стратегического менеджмента .....	179
4.2. Понятие и сущность стратегии маркетинга .....	191

4.3. Политика маркетинга.....	202
4.4. Тактические приемы маркетинговой деятельности.....	212
<b>Глава 5. СИТУАЦИОННЫЙ АНАЛИЗ.....</b>	<b>225</b>
5.1. Понятие и сущность ситуационного подхода к стратегическому управлению.....	225
5.2. Ситуационный анализ как инструмент стратегического менеджмента.....	233
5.3. Стратегические управленческие ситуации.....	244
5.4. Принятие стратегических решений в ситуациях риска и неопределенности.....	266
<b>Глава 6. ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЦЕЛЕЙ И СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ.....</b>	<b>284</b>
6.1. Программно-целевой подход к стратегическому управлению.....	284
6.2. Миссия организации и факторы, ее определяющие.....	293
6.3. Видение фирмы.....	314
6.4. Понятие и структура целей организации.....	322
6.5. Задачи организации и способы их разработки.....	335
<b>Глава 7. СТРАТЕГИЯ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.....</b>	<b>343</b>
7.1. Понятие и сущность внешнеэкономической деятельности.....	343
7.2. Основы внешнеэкономической стратегии предприятия....	354
7.3. Оценка условий внешнего рынка.....	360
7.4. Таможенная политика.....	371
7.5. Тактические аспекты внешнеэкономической деятельности.....	374
7.6. Структура управления внешнеэкономической деятельностью фирмы.....	384
<b>Глава 8. СТРАТЕГИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ.....</b>	<b>391</b>
8.1. Стратегия и организационная структура.....	391
8.2. Стратегический потенциал организации.....	399
8.3. Проектирование систем управления.....	410
8.4. Развитие и совершенствование организационных систем....	424
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....</b>	<b>438</b>
<b>СЛОВАРЬ ПОНЯТИЙ И ТЕРМИНОВ.....</b>	<b>439</b>
<b>ЛИТЕРАТУРА.....</b>	<b>460</b>

## СПИСОК СОКРАЩЕНИЙ

---

- АМА — Американская маркетинговая ассоциация  
АО — акционерное общество  
АПЛ — автоматическая поточная линия  
БИМКО — Балтийская и международная морская конференция  
ВВП — валовый внутренний продукт  
ВИС — внутрифирменная система информации  
ВТО — Всемирная торговая организация  
ВТФ — внешнеторговая фирма  
ВЭД — внешнеэкономическая деятельность  
ВЭО — внешнеэкономические объединения  
ВЭС — внешнеэкономические связи  
ГАТТ — Генеральное соглашение по тарифам и торговле  
ГС — Гармонизированная система описания и кодирования товаров  
ГТД — грузовая таможенная декларация  
ЕЭК — Европейская экономическая комиссия  
ЕЭС — Европейское экономическое сообщество  
ЖЦТ — жизненный цикл товара  
ИКАО — Международная организация гражданской авиации  
ИНСА — Международная ассоциация судовладельцев  
ИМО — Международная морская организация  
ИРУ — Международный союз автомобильного транспорта  
КФУ — ключевые факторы успеха  
МБРР — Международный банк реконструкции и развития  
МВФ — Международный валютный фонд  
ММК — Международный морской комитет

МРТ — международное разделение труда  
НГС — номенклатура Гармонизированной системы описания и кодирования товаров  
НИОКР — научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы  
НПР — наиболее предпочитаемый работник  
НТП — научно-технический прогресс  
НТР — научно-техническая революция  
ОКР — опытно-конструкторские работы  
ООО — общество с ограниченной ответственностью  
ОСЖД — Организация сотрудничества железных дорог  
ПМП — прогрессивная мысль — производству  
ПР — паблик рилейшнз (англ. *public relations* — связи с общественностью)  
СЗХ — стратегические зоны хозяйствования  
СИВ — сила и возможности  
СИУ — сила и угрозы  
СЛВ — слабость и возможности  
СЛУ — слабость и угрозы  
СМК — система маркетинговых коммуникаций  
СТС — Совет таможенного сотрудничества  
СУСЗ — система управления стратегическими задачами  
СХП — стратегическое хозяйственное подразделение  
ТН ВЭД — товарная номенклатура ВЭД  
ТНК — транснациональные корпорации  
ТПП — технологическая подготовка производства  
ТЦ — трансфертная цена  
ФОССТИС — формирование спроса и стимулирование сбыта  
ЮНКТАД — Конференция ООН по торговле и развитию  
СЕО — Chief Executive Officer (главный управляющий)  
CS — Case Study (ситуационное обучение)  
HR — Human Resource (человеческий ресурс)  
IT — Information Technology (информационная технология)  
MB — Master Budget (главный бюджет)  
SMM — Strategic Market Management (стратегическое рыночное управление)

## ПРЕДИСЛОВИЕ

---

Современные условия хозяйствования самым тесным и непосредственным образом связаны с постоянно возрастающим воздействием на хозяйствующие субъекты широкого спектра дестабилизирующих и деструктивных факторов, являющихся неотъемлемыми элементами рыночной экономики.

Нестабильность уровня спроса и предложения, постоянно ужесточающаяся конкуренция, опережающие темпы развития науки, техники и технологий, резкие колебания фондовых и валютных курсов, неконтролируемая инфляция, гипердинамично изменяющаяся законодательная база, а также многие другие негативные факторы, характерные для текущего состояния российской экономики, создают условия, при которых ни одна, даже самым тщательным образом спланированная коммерческая операция не может быть осуществлена с заведомо гарантированным успехом.

Выжить в условиях интенсивной конкурентной борьбы хозяйствующим субъектам позволяет в первую очередь использование в их деятельности наиболее передовых научно обоснованных и апробированных на практике методов управленческой деятельности, в основе применения которых лежит процесс формулирования, постановки и достижения стратегических целей функционирования и развития организаций.

Анализ деятельности предприятий различных отраслей отечественной экономической системы показывает, что несмотря на обилие опубликованной информации, специальной литературы практически ни одна организация не может продемонстрировать более или менее удачный пример организации стратегического управления.

На сегодняшний день одной из основных проблем стратегического управления является степень обоснованности выбора

того или иного направления развития. Несмотря на ограниченное количество целей, которое, как правило, преследует компания, в выборе путей достижения этих целей всегда есть альтернативы. Подавляющее большинство известных решений в этой области сводится к удобному для размышления и обсуждения формату — всевозможные матрицы, диаграммы. Однако они не дают ни малейшего представления о реальных издержках и доходах компании, о стоимости бизнеса компании на тех или иных направлениях.

Другая проблема заключается в “одностороннем” подходе к разработке и реализации стратегии. Как известно, существуют два уровня стратегий — корпоративная стратегия и бизнес-стратегия. Корпоративная стратегия заключается в определении пути развития компании в целом — с каким продуктом (услугой) и на каком рынке предстоит работать компании. Бизнес-стратегия содержит всю совокупность действий по организации производства продукта или услуги, с которыми компании предстоит работать на рынке. Взаимосвязь этих двух уровней очевидна: чем более качественно реализуется бизнес-стратегия (гибкость производства, высокая технологичность, низкие издержки и т. д.), тем больше степеней свободы при принятии корпоративной стратегии за счет эффективной диверсификации производства, дифференциации продукции и т. д.

Еще одна проблема заключается в отсутствии у большинства современных руководителей четкого разграничения между долгосрочным и стратегическим планированием. Главное различие между указанными видами планирования состоит в трактовке будущего. В системе долгосрочного планирования предполагается, что будущее может быть предсказано путем экстраполяции сложившихся тенденций роста, изменений динамики финансовых показателей фирмы. Процесс стратегического планирования предполагает, что на каждом отрезке времени будут выбираться альтернативы, позволяющие достигнуть целей с максимальным эффектом.

Следующая проблема возникает на стадии детализации стратегии. Она в первую очередь связана с несогласованно-



стью деятельности элементов, расположенных на различных уровнях управления организацией. В подавляющем большинстве случаев, получив некую целевую установку (понятную на высоком уровне), начальник управления, менеджер, инженер производства, привыкшие иметь дело с вполне конкретными техническими, технологическими параметрами, не понимают, каким образом приступить к ее реализации. Если при разработке стратегии обсуждались и решались задачи на уровне финансово-экономических показателей, то начальник производства должен их решать на “техническом” уровне (какое оборудование нужно менять в первую очередь, какое во вторую и вообще стоит ли его менять). По этой причине довольно часто возникают ситуации, когда, казалось бы, хорошо продуманная и понятная руководству стратегия терпит неудачу, как только дело доходит до ее реализации.

Другой не менее важной проблемой является “неустойчивость” принятых стратегических планов. Хорошо и глубоко проработанный план стратегического развития “разваливается” при первых изменениях транспортных тарифов, тарифов на электроэнергию, при нарушении структуры поставщиков и условий их работы и т. д., не говоря об оперативной оценке открывающихся возможностей.

Достаточно остро на сегодняшний день стоит проблема совместимости стратегического и оперативного планирования. Как правило, известные методики, за исключением подходов на основе планирования стратегий, требуют обработки дополнительной информации и отдельного учета, если такое вообще возможно.

Вышеизложенные причины послужили основанием для написания предлагаемого учебника.

Он состоит из введения, восьми глав и заключения.

Во введении раскрыты понятие и сущность стратегического менеджмента, его практическая значимость для современного научно обоснованного управления.

Первая глава посвящена стратегии предприятия, истории ее развития, роли в современном менеджменте.

Во второй главе рассмотрены проблемы возникновения, становления и развития стратегического управления.

В рамках третьей главы проведен макро- и микроэкономический анализ стратегических проблем развития производства.

В четвертой главе освещены ключевые вопросы стратегического маркетинга, обозначены основные направления его развития и оптимизации.

Пятая глава включает в себя ситуационный анализ стратегической ситуации.

Шестая глава раскрывает содержание процесса формирования и достижения стратегических целей.

В седьмой главе приведено описание стратегии внешнеэкономической деятельности.

Восьмая глава посвящена проблемам организационного развития.

Заключение содержит основные выводы, сделанные по результатам проведенного в рамках данной работы исследования.

В учебнике комплексно рассмотрены основные проблемные вопросы теории, методологии и практики стратегического менеджмента, предложены возможные варианты их решения, обозначены перспективы развития стратегического управления хозяйственными организациями в современных социально-экономических условиях.

## ВВЕДЕНИЕ

---

Понятие “стратегия” появилось в древнейшие времена и на протяжении всей истории своего существования и развития было теснейшим образом связано с различными сферами и видами деятельности социального общества.

Первоначально оно имело отношение исключительно к военному делу и подразумевало под собой искусство управления войсками. Однако с развитием человечества и расширением круга его интересов понятие “стратегия” эволюционировало и в конечном итоге проникло в сферы экономической и управленческой деятельности. На сегодняшний день термины “стратегический менеджмент” и “стратегия организации” прочно вошли в обиход теоретиков и практиков управления хозяйственно самостоятельными социально-экономическими системами.

Первоначально под стратегией в бизнесе понимался процесс управления крупными предприятиями (в основном корпорациями, концернами, трестами и т. п.), а также большими запасами сырья, материалов, полуфабрикатов или готовой продукции. Впоследствии взгляды на стратегию с позиций менеджмента стали более четкими и конкретизированными.

С позиций современной науки управления стратегический менеджмент можно представить как отрасль теории и практики управления, предназначением которого является обеспечение эффективного и динамичного развития управляемой организации в условиях интенсивно изменяющейся рыночной среды хозяйствования.

Основной целью стратегического менеджмента является обеспечение организации долгосрочного и устойчивого преимущества над оппонентами в рыночной конкурентной борьбе.

Указанная цель может быть достигнута посредством решения трех основных задач:

1. Определение реального положения, занимаемого фирмой на рынке.

2. Обозначение основных требований и пожеланий руководства относительно рыночного положения управляемой организации на ближайшую и дальнюю перспективы.

3. Разработка системы методов и способов, посредством применения которых управляемое предприятие сможет занять в конкурентной рыночной среде желаемое положение.

Решить указанные задачи и обеспечить тем самым достижение основной цели стратегического менеджмента возможно тремя взаимосвязанными способами: рыночным, предметно-товарным и технологическим.

Сущность рыночного способа состоит в привлечении наибольшего числа потребителей посредством захвата фирмой новых сегментов рынка, т. е. освоения других географических регионов или вовлечения в процесс потребления продукции фирмы дополнительных социальных групп, проживающих на территории уже освоенных рынков.

Предметно-товарный способ предполагает запуск в производство и позиционирование на уже освоенных сегментах рынка принципиально новых или существенным образом модифицированных видов продукции.

В основе технологического способа лежит внедрение в производственный процесс новых технологий, позволяющих производить более качественную и конкурентоспособную продукцию с минимальными издержками.

В системе современного российского менеджмента стратегическое управление находится в состоянии непрерывного развития. Отечественные предприятия самостоятельно изучают и прогнозируют параметры внешней среды, определяют ассортимент выпускаемой продукции и оказываемых услуг, осуществляют расчет себестоимости и формирование цен, выбирают поставщиков сырья, материалов и полуфабрикатов, принимают меры по привлечению максимально возможного числа потребителей

и наиболее полному освоению доступных рынков сбыта. Все это требует наличия четко сформированной и эффективной стратегии функционирования и развития организации.

Кроме того, современные российские предприятия позиционируются на рынке как целостные обособленные системы, обладающие высокой степенью хозяйственной самостоятельности. Это дает возможность их руководству принимать и реализовывать рациональные управленческие решения, обеспечивающие достижение целевых установок организации на взаимовыгодной для собственников и работников основе.

Интенсивное и зачастую труднопрогнозируемое изменение факторов отечественной рыночной среды в значительной степени стимулирует появление и развитие новых методов, систем и подходов к стратегическому управлению.

Необходимость динамичного развития стратегического менеджмента в современных отечественных социально-экономических условиях определяется и интеграционными процессами. В российской экономике возникают новые промышленные группы, объединяющие технологически взаимосвязанные предприятия, идет активный процесс формирования финансово-промышленных и финансово-коммерческих групп. По всей видимости, на сегодняшний день и ближайшую перспективу центральная стратегическая задача будет состоять во всестороннем стимулировании развития и в повышении эффективности указанных интеграционных процессов, обеспечивающих стабильный рост и устойчивость национальной экономики.

Не менее существенной предпосылкой развития стратегического менеджмента является глобализация мировой экономики. Основу такой экономики составляют транснациональные корпорации, рассматривающие мировой рынок как единое пространство, в рамках которого стираются национальные различия и предпочтения, происходит стандартизация потребления. Не вызывает сомнений тот факт, что выжить и эффективно работать в конкурентных условиях глобальной рыночной мировой системы транснациональные корпорации смогут лишь при условии

наличия в их арсенале научно обоснованной и соответствующей современным экономическим реалиям стратегии.

Руководители современных российских компаний все в большей степени осознают необходимость формирования стратегических целей функционирования и развития организаций, а также составления стратегических планов на ближайшую и дальнюю перспективы.

Развитие теории и методологии отечественного стратегического менеджмента позволит сформировать в Российской Федерации эффективную систему образования, способную готовить высококвалифицированные управленческие кадры. Причем изучение и развитие стратегического менеджмента должно осуществляться в непосредственной связи с изучением таких дисциплин, как “Маркетинг”, “Основы менеджмента”, “Экономическая стратегия предприятия” и др.

# Глава 1. СТРАТЕГИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

---

## 1.1. Зарождение и эволюция стратегической деятельности

Стратегия как социальное явление и одно из направлений деятельности человеческого общества возникла в глубокой древности и изначально была тесным образом связана исключительно с военным искусством.

**Термин “стратегия”** имеет греческие корни и происходит от сочетания двух слов: “stratos”, что означает “войско” (“вооруженные силы”, “военная мощь”), и “ago”, один из вариантов перевода которого можно трактовать как “веду” (“управляю”).

Долгое время сфера стратегии ограничивалась лишь вопросами теории и практики подготовки вооруженных сил к войне, ее планирования и ведения, вследствие чего достаточно длительный срок практика и теория стратегии развивались относительно независимо от экономики.

**Понятие стратегии эволюционировало** постепенно в зависимости от изменения уровня развития производства, характера общественного строя, развития науки, техники и производительных сил. Смена общественно-экономических формаций приводила к изменению ее характерных черт и содержания.

Исходя из вышеизложенного, наиболее подходящим для изучения истории развития стратегии представляется **социальный подход**, в соответствии с которым в истории развития управления можно выделить четыре основных этапа:

- первобытно-общинный;
- рабовладельческий;

- феодальный;
- капиталистический.

Основные этапы развития практики и теории стратегической деятельности и их связь с историческими периодами эволюции социально-экономических и управленческих отношений в человеческом обществе представлены в таблице. Рассмотрим указанные этапы более подробно.

**Первобытно-общинным** считается самый первый, древнейший в истории человечества общественный строй (общественно-экономическая формация), для которого характерны низкий уровень производительных сил и коллективная (общественная) собственность на средства производства. Частная собственность на средства производства и классовое деление общества на социальные группы при первобытно-общинном строе отсутствовали. Основной ячейкой при этом строе была община — материнская в эпоху матриархата и отцовская в эпоху патриархата. Постепенно родовая община преобразовывается в соседскую или сельскую.

### **Основные этапы развития стратегической деятельности в человеческом обществе**

<b>Этап исторического развития общества</b>	<b>Отличительные черты экономики</b>	<b>Особенности управления</b>	<b>Основные характеристики стратегической деятельности</b>
Первобытно-общинный строй	Низкий уровень производительных сил и коллективная (общественная) собственность на средства производства	Руководство деятельностью общины носит персоналистский характер, т. е. осуществляется единолично главой рода или вождем племени	Зачаточные и инстинктивные проявления стратегических действий, например захват и освоение территорий, богатых жизненно необходимыми природными ресурсами
Рабовладельческий строй	Имущественное неравенство и частное право на	Первые попытки зафиксировать и систематизировать	Зарождение основ осознанной управленческой



Этап исторического развития общества	Отличительные черты экономики	Особенности управления	Основные характеристики стратегической деятельности
	собственность и средства производства. Основной фактор, стимулирующий процесс развития производительных сил, — труд рабов	рывать знания об управлении	и стратегической деятельности
Феодалный строй	Преобладают натуральное хозяйство и торговля. Основной источник роста благосостояния — хозяйственная деятельность крепостных крестьян	Теория управления развивается слабо, в основном ограничиваясь обменом опытом между правителями, религиозными деятелями и военачальниками	Стратегия характеризуется нерешительностью и отсутствием централизованного руководства
Капиталистический строй	Интенсивное развитие экономики и производительных сил, основанное на свободном движении капитала	Широкое распространение коллективного управления. Активное развитие теории управления	Возникновение экономической стратегии, стратегии предприятия, стратегического планирования, стратегического менеджмента

У доисторических людей необходимость организации совместной деятельности и управления ею возникала в **трех различных сферах деятельности**, а именно:

- 1) обеспечение безопасности — защита от диких зверей и природных катаклизмов, оборона от врагов;
- 2) обеспечение целостности — установление и поддержание порядка в группе;
- 3) обеспечение ресурсами — производство и распределение пищи, одежды, орудий труда, оружия и т. п.

**Эволюция управления в первобытном человеческом обществе** прошла сложный и тернистый исторический путь, который

можно подразделить на два основных этапа. Их можно обозначить как стадный и племенной.

**Стадный период** развития управления в древнем человеческом обществе непосредственно связан с началом превращения обезьяны в первобытного человека. В это время появились обезьянолюди: питекантропы, синантропы и ранние неандертальцы. Они объединялись в орды, или стада, по несколько десятков особей. Первобытное человеческое стадо было древнейшей формой общественного бытия и по своей социально-исторической сути древнейшей формой социальной организации. Оно сменило зоологические объединения обезьян-приматов и других животных. Первые люди, объединенные в стада, занимались собирательством, облавной охотой на крупных животных, овладели примитивной техникой обработки камня.

На начальной стадии управление носило индивидуальный, если так можно выразиться — персоналистский, характер, т. е. руководство деятельностью группы первобытных людей осуществлялось одним человеком — главой рода или вождем племени.

В период постепенного укрепления первобытной общины женщина играла ведущую роль в хозяйстве, что способствовало установлению матриархата. Существовавшие тогда беспорядочные половые отношения (промискуитет) не давали возможности определить отцовство, поэтому родство устанавливалось только по женской линии. Парная семья не могла еще стать самостоятельной хозяйственной единицей, поскольку прокормиться можно было только в большом коллективе. Кроме того, характерной чертой родовых общин являлась экзогамия — уход мужчин для брачных отношений в соседние общины. То, что все мужчины в общине были чужими, а понятие отцовства в общественном смысле не осознавалось, придавало большое значение роли женщины в общине. К тому же женщины — “хранительницы очага” вели домашнее хозяйство и занимались собирательством, т. е. сбором съедобных трав, кореньев и т. д., что имело немалое значение в периоды неудачной охоты и также повышало роль женщины в общине.

**Племенной период** развития организации и управления в первобытном человеческом обществе имеет свои черты. Сокращение числа крупных животных подтолкнуло к изобретению лука и стрел, что дало возможность охотиться на птиц и мелких животных. Появились охотничьи силки и ловушки. Новое оружие сделало ненужными для охоты большие коллективы людей — размеры и численность стоянок сократились. Трудности в поисках пищи вызвали большую подвижность населения, жилища стали временными, росла миграция. Одновременно на основе объединения родственных общин образовались различные культурные области, появились как бы основы будущих племен.

Таким образом, организация ведения хозяйства и управление в первобытном человеческом обществе носили исключительно примитивный характер, что не позволяет на данном этапе говорить о стратегии как о сформировавшемся и осознанном социальном явлении.

Тем не менее отдельные зачаточные и в большей степени инстинктивные проявления стратегических действий можно выделить и в этот период истории развития человечества. Прежде всего они обусловлены заложенным самой природой стремлением любых биологических видов к обеспечению для себя наиболее комфортных условий обитания, обеспечивающих возможность выживания в жесткой эволюционной конкурентной борьбе.

Примерами таких действий могут служить захват и освоение древними племенами географических территорий, богатых жизненно необходимыми природными ресурсами.

Появление непосредственно понятия “стратегия” как социального явления и возникновение осознанной стратегической деятельности непосредственным образом связано с рабовладельческим периодом в истории развития человеческого общества.

**Рабовладельческий строй** — первая в истории человечества классовая общественно-экономическая формация. Возникший в результате разложения первобытно-общинного строя рабовладельческий строй был таким же этапом во всемирной истории человечества, как предшествовавшая ему доклассовая формация и как следовавший за ним феодализм. Древнейшие рабовладельческие государства возникли на рубеже 4-го

и 3-го тыс. до н. э. (Месопотамия, Египет). Рабовладельческий строй существовал в передовых для того времени странах Азии, Европы и Африки вплоть до III–V вв. н. э.; своего высшего развития достиг в Древней Греции и Древнем Риме.

С точки зрения теории менеджмента период рабовладельческого строя интересен тем, что именно в это время четко формируется представление о таких понятиях, как экономика, управление, стратегия.

К рабовладельческому периоду развития относятся и первые попытки зафиксировать и систематизировать знания об управлении. В древнеегипетском манускрипте “Поучение Птаххотепа” (ок. 2000 г. до н. э.) содержатся советы и рекомендации по искусству управления, не потерявшие своей актуальности и в настоящее время. При раскопках на бывшей территории Древнего Шумера были обнаружены глиняные таблички, датируемые примерно 7–5-м тыс. до н. э. На этих табличках шумерские жрецы вели деловые и учетные записи, что свидетельствует о наличии осознанной практической управленческой деятельности.

До наших дней дошел знаменитый свод законов выдающегося вавилонского правителя Хаммурапи, содержащий перечень наставлений, регламентирующих порядок управления различными сферами жизни общества. Это, по сути, положило начало созданию первой в мире формальной системы администрирования. По мнению известного американского историка Ричарда Ходжеттса, автора одного из учебников по истории менеджмента, “даже если бы Хаммурапи не сделал ничего, то и в этом случае он занял бы достойное место в числе персональных менеджмента. Но он пошел дальше. Хаммурапи выработал оригинальный лидерский стиль, позволяющий сформировать и постоянно поддерживать в сознании подданных образ правителя как заботливого опекуна и защитника народа”<sup>1</sup>. Для традиционного метода руководства, который практиковали предшествующие Хаммурапи цари, это было явным нововведением.

---

<sup>1</sup> *Hodgetts R. M. Management: theory process and practice. — Philadelphia, 1975. — P. 7.*

Достаточно интересным и самобытным социальным явлением представляется стратегия управления Древнего Востока, наиболее ярким примером которой по праву можно считать китайскую стратегию. О содержании и особенностях можно судить по дошедшим до нашего времени трактатам Сунь-цзы и У-цзы, учению Тай-гуна и другим трудам выдающихся древнекитайских полководцев.

Главное в древнекитайской стратегии — это достижение победы над оппонентом без прямых открытых столкновений. Такая победа может быть достигнута тремя основными способами:

— во-первых, мудрым и просвещенным правлением, благосостоянием государства, мирным преуспеванием своего народа; это само по себе должно было, по мнению стратегов Древнего Китая, производить сильнейшее впечатление на противника;

— во-вторых, можно было воздействовать на противника мудрой политикой, исполненной внимания и уважения к его желаниям и нуждам, широко идущей навстречу его интересам;

— в-третьих, можно было достичь той же цели и действиями военно-стратегического характера, убеждающими противника в полной бесполезности сопротивления.

Таким образом, орудиями бескровной победы являются культурный и политический престиж страны, умная и благожелательная по отношению к противнику политика и стратегическое обессиление его.

В основе стратегии древних китайских правителей лежит мысль об управлении противником посредством всевозможных средств: занятие выгодной местности; опережение действий врага (перехват инициативы); ослабление его духа; навязывание ему неверной (гибельной) стратегии и тактики посредством обмана, введение в заблуждение относительно своих сил и средств, планов ведения войны, сражения и боя; игра на его чувствах (самонадеянность, успокоенность, пренебрежение к противнику и т. п.); возбуждение его корысти, желания во что бы то ни стало обогатиться и т. п.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> См.: Клаузевиц К. О войне. — М., 1998. — С. 282–299.

Врага заманивают в ловушки выгодой; его лишают храбрости, ослабляя и изматывая перед атакой; неожиданно нападают в самых уязвимых местах. “Идти вперед туда, где не ждут; атаковать там, где не подготовились”<sup>1</sup>.

Этот принцип может быть реализован только благодаря секретности всех действий, полному самоконтролю и железной дисциплине в армии, и также “непостижимости”. Война — это путь обмана, постоянной организации ложных выпадов, распространения дезинформации, использования уловок и хитростей. Когда такой обман хитроумно задуман и эффектно применен, противник не будет знать, где атаковать, какие силы использовать и, следовательно, будет обречен на фатальные ошибки.

Закон изменения и превращений сформулирован Сунь-цзы в следующих словах: “Беспорядок рождается из порядка, трудность рождается из храбрости, слабость рождается из силы”.

С точки зрения стратегии этот закон имеет двоякое значение: во-первых, свидетельствует о том, что “изменение и превращение” означает переход к чему-то противоположному, если в развитии чего-то достигнут предел; во-вторых, “изменение и превращение” может привести к появлению чего-то принципиально отличного от предыдущего, что может привести к кардинальному преобразованию всего военного дела или же какой-то его части.

Так, говоря о “форме”, Сунь-цзы заявляет: “Предел в придании своему войску формы — это достигнуть того, чтобы формы не было”.

При этом Сунь-цзы не отрицает вообще форму боевого построения (боевой порядок), а лишь указывает, что гениальный полководец создает такое построение войск, которое, имея свою логику и внутреннюю форму, не проявляет его во внешних очертаниях, видимых и понятных для противника форм, чем ставит его (противника) в заблуждение в отношении планов и намерений этого полководца.

---

<sup>1</sup> См.: *Клаузевиц К.* О войне. — М., 1998. — С. 282–299.

Гениальным следует признать и следующее открытие-сравнение Сунь-цзы: идеальный боевой порядок он уподобляет воде, которая не имеет определенной формы, но обладает большой мощностью. Она устремляется в пустоты и, проходя сквозь них, занимает ту территорию, которую в состоянии заполнить своим объемом. “Форма у войска подобна воде: форма у воды — избегать высоты и стремиться вниз; форма у войска — избегать полноты и ударять по пустоте. Вода устанавливает свое течение в зависимости от места; войско устанавливает свою победу в зависимости от противника. Поэтому у войска нет неизменной мощи, у воды нет неизменной формы. Кто умеет в зависимости от противника владеть изменениями и превращениями и одерживать победу, тот называется божеством”.

Примечательно, что достижения стратегии Древнего Востока имеют не только историко-теоретическое, но и вполне современное прикладное значение. Так, закон изменения и превращений, сформулированный Сунь-цзы, нашел свое отражение в практике менеджмента в виде появления и развития адаптивных структур управления, позволяющих организациям легко и оперативно изменять свою форму с целью адаптации к труднопрогнозируемой динамике факторов внешней рыночной среды.

Но несмотря на то, что в государствах Древнего Востока зародились основы осознанной управленческой и стратегической деятельности, именно в античной Греции две с половиной тысячи лет назад наметился коренной поворот к новой системе общественных ценностей, сделавшей возможным дальнейшее развитие управления и стратегии.

Египетские чиновники действительно показали миру образец высокоэффективного централизованного управления, шумерские жрецы представляли собой новый тип деловых людей, обеспечивающих внедрение и развитие передовых форм хозяйствования, китайские полководцы и правители заложили основание теории стратегии. Однако только древние греки смогли создать принципиально новый тип цивилизации — рыночную экономику, основанную на честном, добросовестном труде,

высокой культуре демократического руководства и свободном развитии личности.

Политически античная цивилизация берет свое начало с городов-государств (так называемых полисов), а экономическую основу Древней Греции составляли рынки (агоры), торговые морские порты (лимены) и деревни (комы).

Один из наиболее широко используемых современных терминов “экономика” имеет сельскохозяйственные корни и происходит от древнегреческого слова “oikonomiké”, что буквально означало “искусство управления домашним хозяйством”.

Древнегреческое сельское хозяйство представляло собой гибкую систему, основными элементами которой служили небольшие автономные семейные предприятия, называемый словом “oikos”. Доведенная до совершенства система сельского хозяйства древних греков составила реальную конкуренцию традиционным аграрным регионам Древнего мира.

Если принять во внимание особенности климата и географического положения Древней Греции, становится ясно, что для маленькой горной страны море служило более важным каналом коммуникации, чем сухопутные дороги, являлось путем к заселению и колонизации других территорий, средством получения прибыли за счет торгового судоходства и, наконец, школой практического управления.

Одним из основных терминов, используемых древними греками для обозначения искусства управления, было слово “кибернетика”. Данное понятие происходит от греческих слов “kibernetesis” (“управление морским судном”), и “kibernetes” (“капитан корабля, кормчий”). Система управления кораблем у древних греков являет собой яркий исторический пример рационального разделения функциональных и линейных обязанностей между большим числом исполнителей, а также четкой согласованности и эффективной координации их деятельности.

От древнегреческих мореплавателей требовались изобретательность и предприимчивость, умение сочетать стремление к инновационной деятельности с разумной умеренностью и осторожностью. Греки на своих кораблях не только перевозили



товары, они распространяли на другие регионы свои культуру, стиль и методы управления.

Не случайно великий древнегреческий философ Платон, говоря о высокопрофессиональном созидательном труде, часто упоминал кормчего, а термин “кибернетика” использовал не только для описания искусства кораблевождения, но и обозначал им процесс управления городом-государством.

В Древней Греции уже предпринимались попытки создать теоретическую основу управления, позволяющую в значительной степени усовершенствовать практику руководящей работы. Например, обосновывая необходимость специализации труда, Платон утверждал, что человек не может одинаково хорошо работать и по камню, и по железу, и по дереву. Он определял управление как науку об общем воспитании людей и считал, что оно должно базироваться на всеобщих разумных законах. Сократ рассматривал управление как особую сферу человеческой деятельности, главная цель которой — поставить нужного человека на нужное место и добиться выполнения поставленных перед ним задач.

Стратегия управления Древней Греции, так же как и Древнего Рима, носила преимущественно военный характер и первоначально ограничивалась вопросами организации, материального обеспечения и проведения кратковременных походов на сравнительно небольшие расстояния, но затем приобрела значительный размах (походы Александра Македонского, Юлия Цезаря, римской армии периода империи). Постепенно стала зарождаться теория античной стратегии. Примерами могут служить сохранившиеся до нашего времени труды Гая Юлия Цезаря (I в. до н. э.), Фронтин и Оносандра (I в. н. э.), Полония и Вегеция (конец IV — начало V в. н. э.). В частности, именно Фронтин и Оносандр ввели термины “стратегикон”, “стратегология”, под которыми понимались способы ведения войны, т. е. вопросы стратегии в рамках того времени.

С развитием человеческого общества рабовладельческий способ производства становился экономически невыгодным и в силу этого в конце концов должен был уступить место другому

способу производства. На смену рабовладельческому строю пришел феодализм.

**Переходным этапом от рабовладельческого к феодальному способу управления** по праву можно считать общественный строй, существовавший у викингов в конце 1-го тыс. н. э. Низший слой общества у древних скандинавов составляли рабы, или сервы. Они выполняли самую грязную работу на фермах своих хозяев.

На следующей ступеньке общественной иерархии находились карлы, или свободные крестьяне, которые нанимались на работу к землевладельцам или другим хозяевам, а иногда владели собственным клочком земли. К этому же классу принадлежали ремесленники, рыбаки, корабелы, мелкие торговцы и наемные солдаты.

Владельцы больших угодий принадлежали к верхушке общества. Их называли ярлами, или князьями. Самые амбициозные из этих вождей мечтали о королевской короне. Добиться успеха они могли либо скопив достаточное количество серебра, либо завербовав войско для расширения сферы своего влияния (т. е. захвата чужих владений и других территорий).

Периодически землевладельцы всех категорий собирались на местные ассамблеи. Здесь избирали местных вождей, принимали законы и установления, касающиеся собственности, кражи скота или кровной мести.

Заслуживает внимания и уникальная **стратегия викингов**. Отправляясь в далекие походы, они последовательно, терпеливо, с нордической выдержкой и упрямством добивались поставленных целей. Неистовая отвага, воспетая скандинавскими сагами, создала необыкновенный ореол, благодаря которому в памяти человечества мореплаватели Севера остались непобедимыми воинами, превыше всего ценившими доблесть, богатство и славу.

После первых набегов викингов на Англию в конце VIII в. последовал сорокалетний период относительного спокойствия. Но в 835 году, как говорит летопись, “язычники” разрушили Шеппи. Впоследствии не проходило и года без набегов северных пиратов на какую-либо часть страны.

Вначале эти экспедиции были не более чем грабительскими рейдами в поисках добычи и рабов; но в 850–851 гг. наметились перемены в стратегии викингов. Летопись тех лет отмечает, что “в первый раз язычники остались на зиму” на острове Танет. В 855–856 годах войско викингов опять “осталось на всю зиму”, в этот раз на острове Шеппи; в 864–865 гг. викинги снова зимовали на Танете; наконец, в 865–866 гг. “огромная флотилия язычников”, прибыв с континента, зазимовала в Восточной Англии. На этот раз викинги пришли, чтобы остаться.

Таким образом, великие предки современных скандинавских народов положили начало **стратегии экспансии**, которая в дальнейшем получила всемирное развитие в дальних морских походах англичан, португальцев и испанцев.

Более продвинутую форму общественного устройства можно наблюдать в средневековых европейских государствах.

Место рабов здесь занимают крепостные крестьяне, которые, как правило, имеют в пользовании собственные участки земли. Да и сама структура государственного управления более жестко регламентирована и централизована. Именно средневековую Европу по праву можно считать родиной феодальных общественных отношений.

**Феодализм** (от лат. *feudum* — лен) — экономическая и общественная модель, при которой основные социальные классы людей — феодалы (землевладельцы) и экономически зависимое от них крестьянство; феодалы при этом связаны друг с другом специфическим типом правовых обязательств, известных как феодальная лестница.

**Господствующий тип экономики** при феодальном строе — натуральное хозяйство, уклад — традиционный.

**Основой производственных отношений** при феодальном строе является собственность господина на средства производства (в первую очередь на землю) и неполная собственность на работника производства — крепостного крестьянина. Наряду с феодальной собственностью существуют общинная собственность на земельные угодья и единоличная собственность крестьянина и ремесленника на орудия производства и на свое частное хозяйство, основанное на личном труде.

В эпоху Средневековья **теория управления** развивалась слабо. В основном это сводилось к обмену опытом между правителями, религиозными деятелями и военачальниками.

Существенный вклад в развитие управленческой мысли внес выдающийся итальянский государственный и политический деятель конца XV — начала XVI в. Никколо Макиавелли. В своих исследованиях он уделял большое внимание проблемам формирования стиля работы руководителя, организации его труда, взаимоотношений руководителей и подчиненных<sup>1</sup>.

В эпоху феодализма теория стратегии переживала определенный застой. Стратегия феодальных государств стран Западной Европы характеризовалась обычно нерешительностью и отсутствием централизованного руководства. Стратегия русских князей (Олег, Святослав, IX–X вв.) позволяла им добиваться крупных политических результатов в борьбе за торговые пути на Востоке и на Юге. Решительная стратегия великого княжества Московского позволила добиться свержения монголо-татарского ига.

Русская стратегия во 2-й половине XVI в. (Иван IV Грозный) характеризовалась нанесением последовательных ударов по Казанскому и Астраханскому ханствам, а в дальнейшем — сосредоточением усилий в борьбе за Прибалтику и за выход к Балтийскому морю. Петр I, продолжая борьбу за Прибалтику, искусно сочетал наступление и оборону и, используя все средства ведения войны на суше и на море для достижения решающего превосходства над противником и свободы маневрирования, успешно решил стратегическую задачу завоевания выхода в Балтийское море.

Переворот в производственных отношениях, связанный с промышленной революцией середины XVIII в., привел к значительным изменениям в теории и практике управления. С этого времени развитие экономики осуществляется настолько интенсивно, что в рамках **капиталистического этапа развития управления** уже сегодня можно выделить целых четыре принципиально отличающихся друг от друга периода.

---

<sup>1</sup> См.: *Бурлацкий Ф. М.* Загадка и урок Никколо Макиавелли. — М.: Молодая гвардия, 1978.

**Первый период** получил название “промышленный капитализм”. Это была эпоха специалистов по управлению производством. Среди теоретиков и практиков преобладало мнение, что только неограниченная здоровая конкуренция без вмешательства со стороны государства способна гарантировать нормальное функционирование экономики и обеспечить общество всеми необходимыми ресурсами, товарами и услугами. Недостаток такого подхода заключается в недостаточно внимательном отношении к финансовым аспектам бизнеса. Этот недостаток был устранен в течение второго периода развития капиталистического управления.

**Второй период** (1890–1933) обычно обозначают термином “финансовый капитализм”. В это время доминировал финансист, который, не принимая непосредственного участия в процессе производства, был сосредоточен на управлении финансовыми ресурсами. Основопологающим стал принцип социального дарвинизма, утверждающий, что естественный отбор в социальной сфере является наилучшим способом достижения материального благополучия для общества в целом. Впоследствии злоупотребления финансовых магнатов приняли настолько крайние формы, что для устранения их антисоциальных последствий потребовалось срочное вмешательство государственной власти.

**Третий период** (1933–1950) носит название “национальный капитализм”. Он характеризуется разработкой и реализацией большого числа правительственных программ в социальной и экономической сферах. Эта особенность характерна и для настоящего времени. Она выражается в деятельности правительства по регулированию развития и функционирования национальной экономики и поддержанию необходимого равновесия между частным и государственным сектором народного хозяйства.

**Четвертый, современный период** капиталистического этапа развития управления (с 1950 г. по настоящее время), известный как “управленческий капитализм”, характеризуется широким распространением коллегиального управления. Все реже принимаются индивидуальные решения, связанные с предпринимательским риском. В крупных корпорациях все ключевые вопро-

сы решаются совместными усилиями собственников (собрание учредителей) или управляющих (совет директоров).

Капиталистический период развития человечества имеет свои особенности развития стратегической деятельности и теории стратегии.

В XVII–XVIII веках во всех европейских государствах получила всеобщее распространение так называемая **кордонная стратегия**, основу которой составляло стремление по возможности добиться успеха путем искусного маневрирования на коммуникациях противника, а также блокадой и захватом источников стратегически важных ресурсов.

Русская стратегия во 2-й половине XVIII в. выражена в деятельности таких видных государственных деятелей, как П. А. Румянцев-Задунайский, А. В. Суворов, Ф. Ф. Ушаков, отбросивших принципы кордонной стратегии. Румянцев признавал приоритет политики над стратегией. Суворов развил теорию Румянцева и заложил основы новой стратегии, в которой поставленные цели достигались решительными действиями, борьбой за инициативу, сосредоточением сил и ресурсов на решающих направлениях и важных участках работы. Ушаков добивался выполнения стратегических целей на море умелыми действиями главных сил, сочетанием маневра и своевременного использования резервов.

Глубокие изменения в европейских взглядах на характер стратегии и способы достижения стратегических целей произошли в результате Великой французской революции и национально-освободительных войн конца XVIII — начала XIX в. Французская стратегия проявилась в действиях Наполеона I, которые характеризовались стремлением к достижению победы одним решительным ударом. Наполеон нашел правильное стратегическое применение значительных вооруженных масс для разгрома сил врага, но его стратегия, выражавшаяся в стремлении завоевать мир, в целом была авантюристической.

В начале XIX в. получила развитие русская стратегия, которая характеризовалась богатством применяемых приемов, объединенных общим стратегическим планом, искусством

управления несколькими армиями, действовавшими на огромной территории, созданием и своевременным использованием стратегических резервов, сочетанием действий регулярных войск с партизанским движением. Эта стратегия, блестяще осуществлявшаяся М. И. Кутузовым в Отечественной войне 1812 г., полностью отвечала интересам народа, защищавшего свою Родину, и привела к выдающимся политическим и военным результатам. Опыт этой войны, а также ряда других войн XIX в. послужил основой для дальнейшего совершенствования стратегии во Франции, Германии, России и других государствах.

В конце XVIII — начале XIX в. К. Клаузевиц, А. Жомини и другие теоретики в своих трудах в известной мере отразили принципы стратегии Западной Европы. В своем главном труде “О войне” Клаузевиц сформулировал положение о связи войны с политикой: “... Война есть орудие политики; она неизбежно должна носить характер последней; ее следует мерить мерой политики. Поэтому ведение войны в своих главных очертаниях есть сама политика, сменившая перо на меч...”<sup>1</sup>. Клаузевиц определил некоторые принципы стратегии, необходимые для достижения победы. В то же время он сводил задачи стратегии к организации генерального сражения, считал, что главную роль в стратегическом руководстве играют талант и гений полководца.

Жомини (1-я половина XIX в.) в работах “Трактат о больших военных операциях” и “Очерки военного искусства” противопоставил кордонной стратегии необходимость расчленения неприятельской армии и уничтожения ее в решительном сражении. Вместе с тем он пытался доказать существование у стратегии вечных и неизменных принципов. Начальник прусского генштаба Х. Мольтке (Старший) в своих трудах и при ведении войн придавал важное значение внезапности нападения, заблаговременному сосредоточению армий у границ враждебных государств. Французский военный теоретик Ж. Леваль в трудах “Введение к позитивной части стратегии” (1892), “Стратегия марша” (1893), “Стратегия сражения” (Ч. 1–2, 1895–96) подверг

---

<sup>1</sup> Клаузевиц К. О войне. Т. 2. — М., 1937. — С. 383.

критике “вечные принципы” в теории стратегии, считая, что стратегия не зависит от политики.

В России Н. В. Медем в работе “Обозрение известнейших правил и систем стратегии” (1836) высказал соображения о связи между войной, политикой, стратегией и тактикой, подчеркнул зависимость стратегических действий от многих условий, которые постоянно изменяются. П. А. Языков в труде “Опыт теории стратегии” (1842) на основе опыта Отечественной войны 1812 г. отметил возросшее влияние народных масс на исход войны. Во 2-й половине XIX в. русский военный теоретик Г. А. Леер в труде “Опыт критико-исторического исследования законов искусства ведения войны (положительная стратегия)” (1869) признал единство политики и стратегии и ведущую роль политики, пытался сформулировать понятие стратегии, операции как части кампании или войны. Несмотря на то, что Леер был идеалистом в решении практических вопросов стратегии, он сделал немало ценных обобщений.

Труды Н. П. Михневича “История военного искусства с древнейших времен до начала XIX столетия” (2 изд., 1896) и “Стратегия” (Т. 1–2, 1899–1901) явились шагом вперед в развитии теории стратегии. Михневич правильно рассматривал взаимосвязь стратегии и политики, пытался вскрыть зависимость войн от степени развития экономического и политического строя государства, отмечал влияние новых средств борьбы на решение многих стратегических вопросов, подчеркивал, что теория и практика должны друг друга уравнивать.

Однако самым важным событием истории развития стратегии в капиталистический период является расширение сферы стратегической деятельности и переход ее из сугубо военной плоскости в экономическую и управленческую.

## **1.2. Понятие и сущность стратегии предприятия**

Все предприятия (и все организации) нуждаются в наличии ясного осознания причин своего существования, основной цели



существования, основных задач и (в наиболее фундаментальном виде) путей достижения своих целей и задач.

В условиях свободной рыночной экономики многие фирмы конкурируют за получение возможности удовлетворить потребности и нужды клиентов, но только некоторые из них становятся процветающими. Это в основном те фирмы, которые наиболее удачно выбрали вид (виды) бизнеса, которым следует заниматься, а также имеют ясное представление о том, каким образом заинтересовать клиента.

Таким образом, с точки зрения современного менеджмента **стратегия** — это наиболее фундаментальная составляющая конкурентоспособной позиции и перспектив.

Первоначально стратегия являлась искусством полководцев. Она определяла те пути, посредством которых военачальники намеревались выиграть битву. Таким образом, многие из современных концепций стратегии основаны на в военном типе мышления и сфокусированы на том, каким образом выиграть в конфликтной ситуации.

В конкурентной среде свободной экономики компании также конфликтуют друг с другом (производственная конкуренция) и могут также конкурировать с другими силами, такими как правительственные агентства, профсоюзы, лоббистские группы и т. д. В бизнесе эквивалентом слова “полководец” является президент или старший управляющий, который должен реагировать на появляющиеся внешние угрозы или открывающиеся перспективы. Таким образом, производственная стратегия — это путь, посредством которого старший управляющий надеется выиграть конфликтную ситуацию, в которую вовлечено его предприятие.

Каждая компания вырабатывает собственный стиль постановки и реализации управленческих задач. Такой стиль может быть определен как **организационная культура**. В идеальном случае культура и стиль являются результатом выбранной стратегии и укрепляют ее. Тем не менее на практике культура и стиль появляются прежде и ограничивают выбор возможной стратегии.

**Организационная структура** предприятия должна быть также совместима с выбранной стратегией предприятия, и теоретически стратегия должна быть определена сначала, а уже затем предприятие должно быть реорганизовано в соответствии с требованиями стратегии. В действительности существует сопротивление внедрению новых стратегий, так как сотрудники предприятия боятся потерять свои должности, понимают неизбежность реструктуризации как следствие воплощения новой стратегии.

Стратегия также определяет, какие задачи должны быть решены и каким образом, что должен делать и чего достичь управленческий персонал, какие результаты достижимы и желательны, каковы должны быть степени риска. Таким образом, она показывает, какие прибыли владельцы предприятия (держатели акций) и остальные заинтересованные лица (сотрудники, поставщики, клиенты, региональные органы и проч.) могут ожидать от воплощения выбранной модели бизнеса.

Стратегия должна быть направлена на события, происходящие за пределами предприятия. Успешная стратегия прежде всего должна решить, каким образом компания может отреагировать на изменения в ее окружении и затем подготовить предприятие для осуществления этого решения.

Теперь можно сказать несколько слов о том, откуда появляются стратегии.

Управленческий персонал создает **желаемую стратегию**. Однако он может воплотить в жизнь только часть этой стратегии — **минимальную стратегию**. Часть стратегии, оставшаяся невыполненной, называется **нереализованной стратегией**. Минимальная стратегия подвергается изменениям под воздействием внутренних и внешних факторов, которые могут рассматриваться как компоненты неожиданной стратегии. Все это накладывается на минимальную стратегию, в результате чего появляется **реальная стратегия**.

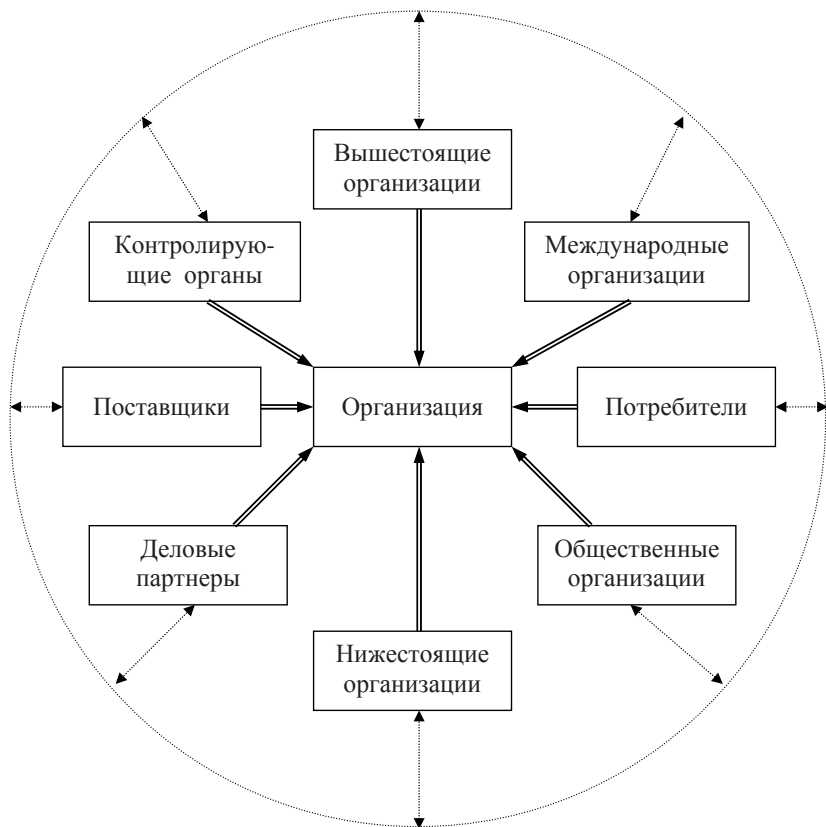
Каждое предприятие должно иметь ясные стратегические цели своего существования.

**Определения основных целей и задач стратегии** должны быть простыми и четкими, при этом следует избегать большого

количества деталей или подробного описания. Определение также показывает, чем предприятие не занимается, например оно не занимается долговременной арендой.

Цели и задачи могут устаревать, поэтому они периодически должны пересматриваться как часть процесса формирования стратегии.

Любое предприятие действует в создаваемой многочисленными силами окружающей его среде. Схематическое отображение основных элементов, образующих внешнюю среду организации, представлено на рисунке.



Внешняя среда организации

Вследствие изменений, происходящих в **окружающей среде**, для предприятий и их конкурентов появляются одни стратегические возможности и исчезают другие. Из-за изменений в окружающей среде также появляются потенциальные угрозы и меняются ожидания владельцев компаний. Все это может внести значительные изменения в стратегию предприятия.

Окружающая среда любой организации может быть условно подразделена на две основные сферы. К первой сфере относится **окружающая среда организации** (предприятия), или иными словами — микросреда. Вторую сферу образует **окружающая среда отрасли** в целом, или макросреда.

Принятие стратегических решений определяется шестью категориями общих сил, действующих во внешней среде, и двумя категориями отраслевых сил. Шестью **категориями сил, действующих в общей окружающей среде**, являются:

- физическая окружающая среда;
- демографическая среда;
- экономическая среда;
- политическая (законодательная / законотворческая) среда;
- социально-культурная среда;
- среда существующей технологической инфраструктуры.

Двумя **категориями отраслевых производственных сил** являются среда реальной практики предпринимательства и структура отрасли.

Понимание основных черт, характеризующих ту или иную **отрасль, в которой оперирует фирма**, — это очевидная необходимость для общего понимания конъюнктурного положения фирмы на рынке и для стратегического развития.

Анализ основных действующих сил служит для определения причин, вызывающих фундаментальные изменения в отрасли. Наиболее целесообразным для проведения такого анализа представляется **модель пяти основных сил отрасли Портера**. Согласно теории Портера, к упомянутым пяти основным силам, влияющим на отрасль, относятся:

1. Относительная сила поставщиков.

2. Относительная сила покупателей.
3. Доступность вхождения в рынок.
4. Угроза появления замещающих товаров.
5. Интенсивность конкуренции.

Майкл Портер разработал широко применяемую модель анализа отрасли. Ниже перечислены основные элементы пяти сил:

1. Существующие препятствия выхода на рынок.
2. Масштабы отрасли.
3. Требования, предъявляемые к используемому в отрасли оборудованию.
4. Потребность в инвестициях.
5. Преобладающие в отрасли торговые марки.
6. Закрытые каналы продажи.
7. Право собственности на товары.
8. Право собственности на технологию.
9. Потребительские предпочтения.
10. Издержки формирования спроса и товаропродвижения.
11. Правила и требования, регламентирующие порядок осуществления предпринимательской деятельности в рамках отрасли.
12. Уровень культуры потребления.

По мнению Портера, сила поставщиков зависит от их индивидуальных характеристик, издержек на их привлечение, относительного объема закупок, роли поставляемых сырья, материалов и полуфабрикатов в процессе производства продукции, общего количества поставщиков и конкуренции между ними.

Сила покупателя зависит от количества и концентрации потребителей, уровня платежеспособного спроса, издержек на формирование спроса, уровня потребительской культуры, наличия на рынке взаимозаменяемых товаров, приверженности покупателей конкретной торговой марке, эластичности спроса, чувствительности к мероприятиям товаропродвижения.

Характер конкуренции в отрасли зависит от количества конкурентов и их индивидуальных характеристик, распределения

сегментов рынка, уровня развития отрасли, дифференциации товаров и услуг, степени привлекательности торговых марок, структуры основных затрат, емкости рынка, порога проникновения в отрасль для новых компаний.

### 1.3. Виды стратегий и их характеристика

Проведенный анализ встречающихся и возможных видов стратегий современных организаций позволяет классифицировать их по ряду критериев. В качестве основных можно выделить следующие:

- уровень управления;
- логика происхождения и развития, традиции организации;
- сложившиеся и потенциальные особенности спроса;
- ценовая политика фирмы;
- размеры организации, ее абсолютная и относительная доли на рынке;
- мера активности организации в отношении преобразования и отстаивания своей доли на рынке;
- динамика организационного развития;
- этическая направленность бизнеса;
- стадия жизненного цикла организации;
- временные рамки.

В зависимости от **уровня управления организации** можно выделить функциональную стратегию, стратегию бизнес-единиц, корпоративную стратегию и стратегию альянсов.

**Функциональная стратегия** имеет непосредственное отношение к одному четко определенному и обособленному направлению деятельности компании. К примеру, управление финансами является довольно сложной функцией бизнеса даже в компании, которая производит однородную продукцию. Если же корпорация производит различные товарные группы, каждая из которых имеет свою схему финансирования и находится на разных этапах жизненного цикла, финансирование всех этих деятельностей превращается в отдельный вид деятельности с

внутренними законами развития. Соответственно, появляется необходимость в продуманной финансовой стратегии корпорации. Эти рассуждения справедливы для любой существенной функции менеджмента. Если, например, развитие корпорации сильно зависит от исследований и разработок, необходима стратегия исследований и разработок и т. д.

**Стратегия бизнес-единиц** имеет свою специфику. Корпорация представляет собой довольно большую организацию, которая производит не один товар, а, как правило, целую товарную линию (семейство товаров) и даже группы товаров, которые принадлежат к разным рынкам. Поэтому возникает необходимость разрабатывать стратегии для отдельного товара или семейства товаров.

**Корпоративная стратегия** представляет собой базовые принципы принятия решений в отношении достижения глобальных целей корпорации в целом. Эти принципы, как правило, относятся к таким аспектам бизнеса, как базовые ценности; отношения с окружением; правила оптимизации отношений среди существующих и нарождающихся бизнес-единиц и управление изменениями; управление человеческими ресурсами; управление материальными, финансовыми и информационными ресурсами.

**Стратегия альянса** заслуживает особо пристального внимания как наиболее инновационный тип современной стратегии предприятия. В последнее время можно наблюдать образование новых союзов, которые порождают “корпоративные сети”. Природа бизнеса в этих сетях до конца еще не осмыслена. Однако уже сегодня ясно, что стратегическое управление в таких сетях имеет свои особенности. Ясно и другое — сетевой бизнес будет набирать обороты в ближайшие одно-два десятилетия.

Один из важнейших критериев типологии стратегий — **происхождение и логика развития** организации и ее стратегии. В рамках данного критерия Г. Минцберг выделил следующие модели стратегий: плановую, предпринимательскую и основанную на опыте.

**Плановая модель** соответствует стратегиям, которые формируются в результате обдуманного, полностью осознанного и контролируемого мыслительного процесса. Стратегия в этом случае выступает результатом планирования, причем результатом, стандартизированным по своим характеристикам и предполагающим централизованный штат ее исполнителей. Безусловно, что такая модель и наиболее естественна, и предпочтительна в организациях с высоким интеллектуальным потенциалом кадров.

**Модель предпринимательского типа** определяет стратегию, которая формируется в уме лидера-предпринимателя на базе его персонального видения ситуации, тенденций ее развития и т. п. Такая стратегия часто возникает полуосознанно, но это не мешает ей выступать в роли своеобразного “зонтика”, под которым принимаются конкретные решения, разрабатываются детальные планы, совершаются весьма четкие действия. Вместе с тем недостаточная осознанность возникновения и формирования стратегии часто провоцирует ее недопонимание в коллективе, обстановку недоверия, нервозности. Если же это коллектив работников с высоким уровнем интеллектуальных притязаний, то и простая неинформированность может стать серьезным препятствием на пути реализации стратегии, как бы талантлив и прозорлив ни был ее создатель.

**Модель, основанная на опыте**, характеризует адаптивные (реактивные) стратегии. Подобные стратегии формируются поэтапно, циклически, при доминирующем воздействии импульсов извне, со стороны окружающей маркетинговой среды, получаемых непосредственно в ходе рыночной активности. Стратегия как бы вылепливается стратегом, который должен быть достаточно чуток к сигналам среды, чтобы в случае необходимости быстро, оперативно и гибко менять выбранную линию поведения. Такая стратегия может формироваться как спонтанно, так и управляемо, однако уровень контроля при этом сравнительно невысок, вмешательство осуществляется лишь под воздействием необходимости, а прогнозы рыночной конъюнктуры не разрабатываются. В современной отечественной ситуации, когда характерные черты и правила игры на формирующемся



рынке, меняющиеся с калейдоскопической скоростью, трудно предсказуемы и противоречивы, по такой модели стратегии вынуждено работать большинство организаций.

Учитывая специфику перехода от государственно-распределительного к свободному рыночному укладу экономики, представляет интерес и другая, частично пересекающаяся с только что приведенной и также базирующаяся на особенностях становления и развития предпринимательства классификация форм отечественной деловой жизни. Здесь можно рассмотреть такие виды стратегий бизнеса, плавно переходящие в стратегии маркетинга, как “номенклатурный”, “дикий” и “честный” бизнес.

**Номенклатурный бизнес** возник в России как продолжение системы процветания партийно-хозяйственной номенклатуры. Еще в 1985–1987 гг. номенклатурные чиновники довольствовались лишь сбором дани с “теневого” подпольного бизнеса в условиях практически абсолютно господствовавшего государственного сектора хозяйствования. С 1988 года началось их активное проникновение (в том числе через членов их семей) в совместные предприятия и коммерческие банки, развернулся активный аппаратный бизнес во внешнеэкономической деятельности, включая экспорт как вторичных ресурсов, так и первичного сырья, топлива, материалов (часто переправлявшихся за рубеж под видом отходов), а также оружия. Осуществлялись коррумпированные “конвертационные” сделки. С середины 1990 года уже сами члены номенклатуры персонально и по существу открыто включились в большую коммерцию, становясь лидерами преобразуемых министерств и ведомств, проводя крупномасштабные процессы акционирования и приватизации, фиксируя свою “самоценность” на нарождающемся рынке с помощью так называемых интеллектуальных вкладов.

В отличие от номенклатурного **дикий бизнес**, хотя и тесно переплетается, взаимодействует с ним, далеко не столь монолитен и организован. Он стал развиваться у нас в основном различного рода инициативными людьми, включая как деятелей “теневого” экономики времен социализма с солидным стажем предпринимательской работы, так и недавних безгласных ис-

полнителей чужой (прежде всего номенклатурной) воли. В распоряжении деятелей дикого бизнеса часто мог отсутствовать сколько-нибудь значительный первоначальный капитал; именно поэтому, не имея надежных гарантий выживания, они ориентируются в своих стратегиях на резко завышенную фактическую норму прибыли, хотя она и не всегда оказывается на виду.

**Честный бизнес** в условиях далекого от цивилизованности рынка, как правило, не имеет больших денег и возможностей. Под этим термином, используемым условно, подразумевается достаточно особая категория рыночной деятельности, осуществляемой теми предпринимателями, для которых главное не коммерческий интерес, а самовыражение в профессии, свобода от диктата вышестоящих непрофессионалов, удовлетворение от пользы, которую это занятие приносит определенным общественным группам, конкретным людям. У нас, как впрочем и во всем мире, он еще весьма слаб, немасштабен, но именно он в наибольшей степени использует принципы маркетинга, так как ориентирован на творческий поиск в обновлении ассортимента и качества товаров и услуг, способов их производства (оказания), а в конечном счете — на запросы целевых групп потребителей. Такой бизнес исходит из долгосрочных общественных интересов, из общечеловеческих ценностей, поскольку именно здесь можно наилучшим образом реализовать себя, обеспечить свое самовыражение и признание в обществе.

Весьма протяженный типологический ряд стратегий можно построить на основании других критериев классификации. Одни из них — это учет сложившихся и потенциальных **особенностей спроса**, точнее — **рыночной конъюнктуры**. Указанный критерий позволяет разработать классификацию основных видов стратегии в отношении целей преобразования сложившихся характеристик и тенденций спроса или целей их эффективного использования.

Если спрос отсутствует, а потенциальные покупатели безразличны к предлагаемой продукции (услуге), то применяется **стимулирующая стратегия**. Она строится в расчете на преодоление возможных причин такой ситуации: полного незнания

покупателями возможностей продукта; конкретных препятствий к его распространению и др.

Возможна ситуация, когда спрос существует лишь в потенциале. Для того чтобы превратить его в реальный, используется **развивающая**, или **креативная, стратегия**. В этих целях часто бывает необходимо разработать новый товар, отвечающий возникшему у покупателя состоянию напряженности, еще не определенной нужды в конкретном товаре или услуге.

Если сформировался негативный спрос, т. е. налицо ситуация, когда все или большинство потенциальных покупателей в выбранных сегментах рынка отвергают конкретный товар или услугу независимо от их качества, то применяется **конверсионная стратегия**.

При колебаниях спроса (например, на продукцию сезонного потребления либо подверженную иным циклическим или даже непредсказуемым спадам и всплескам конъюнктуры) популярна **синхронизирующая стратегия**. Эта стратегия нацелена на минимизацию колебаний спроса, активизирует “благоприятные” для фирмы потребности и стиль поведения покупателей, приглушает негативные.

На зрелых рынках спрос может долгое время быть устойчиво сбалансированным, точно соответствовать возможностям и устремлениям производителей и торговцев товарами, услугами. Однако в такой убаюкивающей атмосфере стабильности тоже могут произойти резкие, неожиданные и потому особо неприятные падения спроса. В этой ситуации применима **поддерживающая стратегия**. В ее арсенале — совершенствование стиля исполнения, дизайна продукции, расширение ассортимента сервиса, так называемые скидки “за преданность” (регулярное приобретение товара) и другие формы стимулирования потребительского спроса.

Если налицо чрезмерный по своему объему, гипертрофированный спрос, существенно превышающий возможности производителей и торговцев, и в массовом порядке порождаются или могут возникнуть негативные рыночные явления (например, искусственное формирование ажиотажного спроса, различно-

го рода спекуляции), то серьезные фирмы могут сознательно пойти на реализацию **сдерживающей стратегии**: значительно повысить цены на свою продукцию, практически прекратить рекламные усилия и т. п.

В отдельных случаях ряд субъектов рынка бывает заинтересован свести к нулю (или существенно уменьшить) уже сформировавшийся иррациональный (по крайней мере с позиции этих субъектов) спрос. Это осуществляется методами **противодействующей стратегии**. Она применяется в основном по отношению к товарам, распространение которых противоречит интересам общества (алкоголь, табачные изделия, наркотики).

Меры сдерживания и противодействия могут также осуществляться субъектами общественной аккредитации: различными российскими, зарубежными и международными общественными, научными, промышленными и потребительскими структурами.

Характер изменений спроса в условиях рыночной экономики тесным образом связан с уровнем и спецификой динамики цен, поэтому в качестве следующего критерия, позволяющего классифицировать существующие стратегии предприятия, можно назвать **ценовую политику** организации.

Вся существующая совокупность **типовых стратегий ценообразования** может быть подразделена на три основные группы, к которым относятся:

- стратегия высоких цен;
- стратегия средних цен;
- стратегия низких цен.

**Стратегию высоких цен** называют иногда премиальным ценообразованием или стратегией “снятия сливок”, в этом случае устанавливается цена несколько выше, чем у конкурентов. Данная стратегия может быть выбрана, если есть сегмент рынка, в котором покупатели готовы платить за особые свойства данной продукции более высокую цену. Это может быть принципиально новый или запатентованный товар, товар повышенного спроса, неэластичного спроса.

При выборе **стратегии средних цен** фирма устанавливает цену на уровне конкурентов (нейтральное ценообразование, стратегия средних цен, или “справедливое ценообразование”).

В этом случае роль цены как инструмента маркетинговой политики предприятия сводится к минимуму, т. е. исследования рынка показали, что предприятие может достигнуть своих целей с помощью иных инструментов. В этом случае рыночный сектор, завоеванный предприятием, не увеличивается и не сокращается. Предприятие меньше рискует, так как выбирает цену, уже принятую рынком.

Если предприятие придерживается **стратегии низких цен**, то оно устанавливает цены несколько ниже, чем у конкурентов. Такая стратегия может называться стратегией или **ценового прорыва**, или **пониженных цен**, или **ценой проникновения**. Этот тип стратегии направлен на получение большей массы прибыли за счет увеличения объема продаж и захваченной доли рынка. При этом цена не обязательно должна быть низкой по абсолютной величине.

Следующее весьма важное основание для типологии стратегий — уже упоминавшиеся характеристики организации, включая прежде всего ее **размеры, абсолютную и относительную доли на рынке**, а также взаимосвязанные с ними претензии на прибыль или объемы финансирования, в том числе с учетом определенной отраслевой ориентации. По данным промышленности, норма прибыли (ключевой фактор в формировании долгосрочных стратегий коммерческой деятельности) практически линейно зависит от величины рыночной доли: от 9,6% при рыночной доле в пределах 7% и до 30,2% при превышении 36% совокупного рыночного сбыта.

Вместе с тем, имея в виду только коммерческие продукты и услуги, с известной степенью условности (т. е. признавая значительное количество исключений) можно утверждать: чем меньше фирма (и, соответственно, ее рыночная доля), тем ограниченнее на развитых рынках должны быть ее претензии на прибыль. В мировой экономике сложились следующие границы между категориями размерности фирм по числу занятых

на них работников: мельчайшие — до 20 человек, мелкие — до 100, средние — от 100 до 500, крупные — 500 и более человек, занятых на фирме. Гигантами обычно считаются фирмы с числом занятых свыше 5 тысяч человек.

**Мелкие фирмы**, обозначаемые в своем большинстве по ролевой позиции на рынке как коммутанты (буквально — соединители), чаще всего заняты в небольших зонах рынка на стыках между сегментами, освоенными более крупными фирмами. Коммутанты используют любые возможности для бизнеса, непрерывно приспосабливаясь к рыночным изменениям и разыскивая то появляющиеся, то исчезающие потребности ограниченных контингентов потребителей. Поэтому они не планируют свою деятельность на длительный период, не разрабатывают долгосрочных стратегий; доминирующей чертой **стратегии мелкой фирмы** весьма часто выступает именно изменчивость.

Мелкие фирмы могут активно заниматься генерикой — копированием продуктов ведущих фирм. **Стратегия генерики** позволяет существенно экономить на издержках, эффективно работать даже при низком ресурсном потенциале; именно поэтому многие альтернативные образовательные учреждения возникли и прошли период становления при государственных вузах.

Еще большее снижение издержек может быть достигнуто малыми фирмами благодаря **стратегии симбиоза** с более крупными партнерами, кооперированию с ними. Отличительная черта симбиоза — ориентация на выполнение в основном заказов “старшего брата” при одновременном выполнении последним ряда общехозяйственных функций. Симбиоз позволяет переложить на своего партнера заботы о помещении и оборудовании, рекламе и имидже, бухгалтерские и кадровые вопросы, не говоря уже об организации сбыта и продаж. Тем самым малая фирма получает уникальные возможности сосредоточения на вопросах обеспечения качества своей продукции.

У **средних фирм** (хотя не только у них) заслуживают особого внимания два типа стратегии: пациентная и эксплерентная. **Пациентной стратегией** называют стратегию рыночных ниш. **Эксплерентной** считается рискованная стратегия, ориентирован-

ная на цели использования преимуществ новых видов знания, техники и технологии. Оба типа активно применяются в сфере образования.

**Пациенты** (нишевики) вынуждены сознательно идти на самоограничение в претензиях на прибыль (особенно по ее массе), иначе ниша может вызвать нежелательное внимание со стороны более сильных конкурентов. “Нишевик” должен особенно тщательно изучать свой сегмент рынка, реализовывать так называемую **сегментационную стратегию** — глубокое проникновение в специфику избранного сегмента и завоевание безусловного авторитета среди выбранного контингента потребителей. Для этого “нишевик” должен обязательно, хоть одной чертой своего рыночного поведения, отличаться от всех других фирм, причем чертой, значимой именно для данного сегмента. Такое “лица необщее выражение” для пациента важнее, чем большинство других параметров конкурентоспособности, включая и вопросы качества. Одна из возможных и наиболее выигрышных черт нишевой стратегии — комплексное обслуживание своих клиентов.

Стратегия **эксплерентов** (новаторов) отличается прежде всего тем, что реализуется на новых технических, технологических, научных направлениях, где цели масштабны, а пути к их достижению крайне трудны и рискованны, где возможен нулевой практический результат, влекущий негативные финансовые последствия. Большая степень риска обуславливает короткие сроки существования значительной части фирм-эксплерентов. Талант и фанатичная преданность идеям, которые более солидные фирмы могут легко посчитать бредовыми, — вот критерии, по которым подбирается персонал в фирмы-эксплеренты.

**Стратегия эксплорента** — это не обреченная попытка слабого бросить вызов сильнейшему, а осознанное стремление воспользоваться перспективными преимуществами первооткрывателя, противопоставить силе значительно более инерционных гигантов достигнутое эксплерентом опережение во времени. Если эксплеренту удастся не только найти принципиально новое техническое или научное решение, но и самому

коммерциализировать свое открытие, то его ждет превращение в признанного рыночного лидера. Именно так случилось в 50-е гг. XX в. со средней (в то время) по размерам фирмой-новатором “IBM”, впервые рискнувшей перейти с перфорированных бумажных носителей информации для вычислительных машин на магнитные носители.

Высший уровень уже упоминавшейся сегментационной стратегии — **множественная сегментация** за счет диверсификации, позволяющая достигать относительной независимости от капризов поведения отдельного рыночного сегмента, но при безусловном профессионализме, высоком качестве продукции. Такую стратегию используют крупные многопрофильные университеты.

У этой стратегии есть достаточно близкий “родственник” — **стратегия выборочного проникновения**. Так обычно называется стратегия, реализуемая фирмой, которая, имея ограниченные ресурсы, предпочитает не столько разрабатывать целевые группы потребителей с учетом их требований к продукции, сколько находить такие сегменты, где клиенты мало осведомлены о продукции фирмы и ее конкурентов и могут платить высокие цены; разумеется, при этом в данном сегменте не должно быть соперников.

Небольшие фирмы, а равно и более крупные, но не претендующие на роль лидера, могут также придерживаться **стратегии “откушенного яблока”**. Это как бы та же стратегия “ловкого второго”, но с переменной ролей. Выбравшее ее учреждение следует за рыночным лидером по всем основным параметрам товара и направлениям маркетинга, находясь на почтительном расстоянии от лидера (по масштабам усилий, силе и времени реакции, претензиям), и перенимает у него многие элементы рыночного поведения: цены, рекламные приемы, технологические решения и т. п. (часто — в обход патентной защиты). Это дает экономию сил, но и не позволяет выдвинуться в лидеры. Если фирма-лидер будет в конечном счете все-таки обеспокоена активностью и ростом такого последователя и плагиатора или сочтет необходимым дать ему острастку, то дело может быть передано в суд



и закончиться публичным разоблачением и банкротством из-за необходимости компенсации ущерба, нанесенного лидеру.

Особый класс стратегий характерен для наиболее крупных организаций. Используя огромные ресурсы и опыт работы, устойчивое реноме в обществе и на рынке, они часто выполняют функции своеобразного пресса, вытесняющего из своей области другие фирмы (например, как мы уже видели, эксплерентов), задвигают их далеко на задворки рынка (как “нишевиков”), подчиняют себе тех, кто смирился с ролью “следующего на почтительном расстоянии” или согласился на условия симбиоза. Такие крупные фирмы называются **виолентами**.

Стратегии крупных фирм также весьма разнообразны, но обычно имеют три обязательных компонента в своей ориентации. Это нацеленность на массовый (глобальный) сбыт и, соответственно, на значительную массу прибыли, стандартное качество товаров (услуг), относительно низкие и постоянные цены.

Чаще всего крупные фирмы применяют **стратегию массового предложения**, ориентированную на широкий (вплоть до глобального) потребительский рынок с использованием единого для всех групп потребителей базового плана маркетинга. Главная цель такой стратегии — максимизация сбыта и массы прибыли, долгосрочность и устойчивость получения доходов.

Еще одна стратегия крупных компаний — “**широкое проникновение**”. Она применяется только на рынках большой емкости и при значительных собственных ресурсах, при неприемлемости для покупателей высоких цен, в условиях низкой их осведомленности о товаре данной фирмы и при острой конкуренции. “Широкое проникновение” весьма родственно массовому предложению. Оно существует и становится возможным за счет роста масштабов производства и экономии на них, отличаясь тем, что большая величина снижения себестоимости продукции позволяет фирмам идти на объявление “ценовых войн”.

Одна из популярнейших стратегий крупных фирм — это **стратегия фирменного товара**. Она предполагает четыре классических условия: постоянное качество товара или услуги; постоянный уровень цен (разумеется, за вычетом транспортных

и других колеблющихся в зависимости от условий продажи расходов, а также с учетом уровня инфляции); повсеместная доступность, возможность приобрести данный товар (услугу) даже на весьма значительном удалении от фирмы, ее центров продажи; возможность предварительной договоренности на покупку продукции на основе рекламы.

В последнее время компании, использующие стратегию фирменного товара, стремятся наряду с сохранением ее традиционных черт и преимуществ (прежде всего надежности, доступности в деловых контактах) использовать и такой фактор, как изменчивость товара, вариативность услуг. В таком виде эта стратегия становится осуществимой и в образовательных учреждениях, правда, лишь в наиболее солидных.

Еще один критерий классификации стратегий — **мера активности организации** в отношении преобразования и отстаивания своей доли на рынке. Этот критерий взаимодействует с предыдущим размерами фирм, но имеет и свои особенности, свою группу стратегий. Это в основном оборонительные и атакующие (наступательные) стратегии.

**Оборонительные стратегии** обычно используются стабильно действующими фирмами, учреждениями с большим опытом работы на рынке (но таких в российском образовании практически нет) или по крайней мере фирмами, уже завоевавшими стабильный, причем удовлетворяющий их сегмент, долю рынка. Различается несколько видов обороны в зависимости от степени ее интенсивности.

**Оборона позиции** (или круговая оборона) предполагает активное противодействие возможным атакам по многим рыночным факторам одновременно. Это требует значительных ресурсов, в том числе используемых для регулярно проводимых исследований конъюнктуры рынка и особенно поведения и возможных намерений конкурентов, чтобы вовремя быть готовым отразить разнообразие атаки.

**Фланговая оборона** (по отдельным факторам и позициям) значительно экономичнее. Оба вида стратегий реализуются, как правило, фирмами-лидерами, т. е. имеющими долю не менее чем в 30% на интересующем их рынке.

**Упреждающая оборона** основана на предвосхищающих действиях, делающих потенциальную атаку невозможной или бессмысленной. Возможно и контрнаступление, когда выждав некоторое время, наше учреждение обнаруживает самые слабые места у своих конкурентов и затем действует наверняка.

Часто бывает целесообразной **мобильная оборона**, проявляющаяся, например, в переносе внимания с текущего спроса в направлении более перспективных глубинных потребностей рынка.

Наконец, при явной слабости собственной позиции и ощущении нецелесообразности своего присутствия в отдельных сегментах рынка или профилях подготовки для образовательного учреждения становится целесообразной **сжимающаяся оборона** — уступка части рыночной территории при одновременном усилении (за счет освободившихся ресурсов) других, более значительных и важных для учреждения.

Молодые образовательные учреждения, если они накопили уже достаточно сил и ресурсов, могут не отсиживаться в рыночных нишах и не удовлетворяться стратегией следования за лидером на почтительном расстоянии. В таком случае они применяют **атакующие стратегии**.

Наибольших ресурсов требует **фронтальная атака** — активные действия по целому спектру маркетинговых направлений (обновление ассортимента, цены, реклама и др.).

**Фланговая атака** (по одному-двум важнейшим для победы направлениям) обходится учреждению дешевле, ее легче замаскировать, быстрее можно накопить потребные ресурсы.

Обычно долго готовится **окружение** — атака всей рыночной территории или ее значительной части в надежде быстро сломить волю конкурентов к сопротивлению.

**Обход** как вид косвенной атаки существует в трех классических видах: как переход к производству невзаимосвязанных товаров; как освоение новых рынков; как осуществление резкого скачка в технологии.

Кроме того, стратегии подразделяются в зависимости от динамики организационного развития.

По мнению М. М. Алексеевой, разнообразие базовой стратегии развития может быть сведено к трем основным типам: стратегиям стабильности, роста, сокращения<sup>1</sup>. Организация может выбрать один из них или применять определенные сочетания различных типов (что обычно бывает характерно для крупных диверсифицированных компаний).

**Стратегия стабильности** сосредоточена в первую очередь на существующих направлениях бизнеса и их всесторонней поддержке. Обычно данный тип стратегии используется крупными фирмами, которые доминируют на рынке. Конкретным выражением этой стратегии могут быть усилия фирмы, направленные на то, чтобы избежать правительственного (государственного) контроля и (или) наказаний за монополизацию (способ действий, характерный для российских фирм-монополистов).

**Стратегия роста**, судя по своему названию, предполагает увеличение организации, часто путем проникновения и захвата новых рынков. Чаще всего применяется в динамично развивающихся отраслях с быстро меняющейся технологией. Для нее характерно ежегодное установление значительного превышения уровня развития над уровнем предыдущего года. Данной стратегии придерживаются фирмы, стремящиеся к диверсификации, с тем чтобы покинуть рынки, находящиеся в стагнации.

Стратегия роста может быть ориентирована на внутреннюю или внешнюю среду. **Внутренний рост** характеризуется расширением ассортимента товара, **внешний рост** может быть **“вертикальным”** (слияние фирм в несвязанных отраслях) и **“горизонтальным”** (приобретение смежных фирм-поставщиков и т. п.)<sup>2</sup>.

Можно выделить следующие разновидности стратегии роста: вертикальную и горизонтальную интеграции.

---

<sup>1</sup> См.: Алексеева М. М. Планирование деятельности фирмы / Финансовая академия при Правительстве РФ. — М.: Финансы и статистика. 1997. — С. 114.

<sup>2</sup> См.: Общий курс менеджмента в таблицах и графиках: Учебник для вузов / Б. В. Прыкин, Л. В. Прыкина, Н. Д. Эриашвили и др.; под ред. Б. В. Прыкина. — М.: Банки и биржи; ЮНИТИ, 1998. — С. 211.

Стратегия роста осуществляется тремя способами:

— **поглощение** конкурирующих фирм путем аквизиции (приобретения контрольного пакета акций);

— **слияние**, т. е. объединение на приблизительно равноправных началах в рамках единой организации;

— создание **совместного предприятия** — объединение организаций разных стран для реализации совместного проекта, если он оказался не под силу одной из сторон.

О. С. Виханский выделяет три группы стратегий роста, к числу которых он относит стратегии концентрированного роста, стратегии интегрированного роста и стратегии диверсифицированного роста<sup>1</sup>.

К стратегиям концентрированного роста относятся те стратегии, которые связаны с изменением продукта и (или) рынка. В случае следования этим стратегиям фирма пытается улучшить свой продукт или начать производить новый, не меняя при этом отрасли. Что касается рынка, то фирма ведет поиск возможностей улучшения своего положения на существующем рынке либо же перехода на новый рынок. Конкретными типами стратегий первой группы являются стратегия усиления позиции на рынке, стратегия развития рынка, стратегия развития продукта.

Реализуя *стратегию усиления позиции на рынке*, фирма делает все, чтобы с данным продуктом на данном рынке завоевать лучшие позиции. Этот тип стратегии требует для применения больших маркетинговых усилий. Возможны также попытки осуществления так называемой горизонтальной интеграции, при которой фирма пытается установить контроль над своими конкурентами.

Сущность *стратегии развития рынка* заключается в поиске новых рынков для уже производимого продукта. Она предполагает решение задачи роста за счет производства нового продукта, который будет реализовываться на уже освоенном фирмой рынке.

---

<sup>1</sup> См.: Виханский О. С. Стратегическое управление: Учебник. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Гардарики, 1999. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент: Учебник. — 3-е изд. — М.: Гардарики, 1999.

**Стратегии интегрированного роста** — это такие стратегии бизнеса, которые связаны с расширением фирмы путем добавления новых структур. Обычно фирма может прибегать к осуществлению таких стратегий, если она находится в сильном бизнесе, не может осуществлять стратегии концентрированного роста и в то же время интегрированный рост не противоречит ее долгосрочным целям. Фирма может осуществлять интегрированный рост как путем приобретения собственности, так и путем расширения изнутри. При этом в обоих случаях происходит изменение положения фирмы внутри отрасли. Выделяются два основных типа стратегий интегрированного роста: стратегия обратной вертикальной интеграции и стратегия прямой вертикальной интеграции.

*Стратегия обратной вертикальной интеграции* направлена на рост фирмы за счет приобретения либо же усиления контроля над поставщиками. Фирма может либо создавать дочерние структуры, осуществляющие снабжение, либо же приобретать компании, уже осуществляющие снабжение. Реализация стратегии обратной вертикальной интеграции позволят фирме снизить зависимость от колебания цен на комплектующие. Более того, поставки как центр расходов для фирмы могут превратиться в случае обратной вертикальной интеграции в центр доходов.

*Стратегия прямой вертикальной интеграции* выражается в росте фирмы за счет приобретения либо же усиления контроля над структурами, находящимися между фирмами и конечным потребителем, а именно системами распределения и продажи. Данный тип интеграции очень выгоден, когда посреднические услуги значительно расширяются или же когда фирма не может найти посредников с качественным уровнем работы.

**Стратегии диверсифицированного роста** реализуются в том случае, когда фирма больше не может развиваться на данном рынке с данным продуктом в рамках данной отрасли. Сформулированы основные факторы, обуславливающие выбор стратегии диверсифицированного роста:

— рынки для осуществляемого бизнеса оказываются в состоянии насыщения либо же сокращения спроса на продукт, вследствие того, что продукт находится на стадии умирания;

— текущий бизнес дает превышающее потребности поступление денег, которые могут быть прибыльно вложены в другие сферы бизнеса;

— новый бизнес может вызвать синергетический эффект, например, за счет лучшего использования оборудования, комплектующих изделий, сырья и т. п.;

— антимонопольное регулирование не разрешает дальнейшего расширения бизнеса в рамках данной отрасли;

— сокращение потерь от налогов;

— облегчение выхода на мировые рынки;

— привлечение новых квалифицированных служащих либо же лучшее использование потенциала имеющихся менеджеров.

Основными стратегиями диверсифицированного роста являются стратегия централизованной диверсификации, стратегия горизонтальной диверсификации, стратегия конгломеративной диверсификации.

*Стратегия централизованной диверсификации* базируется на поиске и использовании дополнительных возможностей производства новых продуктов, которые заключены в существующем бизнесе. То есть существующее производство остается в центре бизнеса, а новое возникает исходя из тех возможностей, которые заключены в освоенном рынке, используемой технологии либо же в других сильных сторонах функционирования фирмы. Такими возможностями, например, могут быть положительные характеристики используемой специализированной системы распределения.

*Стратегия горизонтальной диверсификации* предполагает поиск возможностей роста на существующем рынке за счет новой продукции, требующей новой технологии, отличной от используемой. При данной стратегии фирма должна ориентироваться на производство таких технологически не связанных продуктов, которые бы использовали уже имеющиеся возможности фирмы,

например в области поставок. Так как новый продукт должен быть ориентирован на потребителя основного продукта, то по своим качествам он должен быть сопутствующим уже производимому продукту. Важным условием реализации данной стратегии является предварительная оценка фирмой собственной компетентности в производстве нового продукта.

*Стратегия конгломеративной диверсификации* состоит в том, что фирма расширяется за счет производства технологически не связанных с уже производимыми новых продуктов, которые реализуются на новых рынках. Это одна из самых сложных для реализации стратегий развития, так как ее успешное осуществление зависит от многих факторов, в частности от компетентности имеющегося персонала и в особенности менеджеров, сезонности в жизни рынка, наличия необходимых сумм денег и т. п.

В отличие от О. С. Виханского, П. Дойль<sup>1</sup> выделяет четыре вида диверсификации, объединив стратегии интегрированного и диверсифицированного роста:

**1. Прямая интеграция по технологической цепочке**, когда компания берет на себя обязанности и функции, ранее выполняемые третьей стороной, например предприятиями оптовой или розничной торговли.

**2. Обратная интеграция по технологической цепочке**, предполагающая покупку организацией предприятий, ранее выполнявших функции поставщиков.

**3. Концентрическая диверсификация**, при которой компания находится в поиске новых товаров или рынков, имеющих определенные черты сходства с выпускаемой ею продукцией или освоенными рынками. Обращение к новым видам деятельности, возможно, позволит снизить затраты или повысить эффективность работы.

**4. Диверсификация создания конгломерата**, позволяющего освоить новые товары или рынки, не связанные с выпускаемыми

---

<sup>1</sup> См.: Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика. — СПб.: Питер, 1999. — С. 124.



компанией товарами, имеющимися технологиями или текущими рынками. Этот вид диверсификации связан с наибольшим риском.

Идея классификации основных видов стратегий организации в зависимости от их **этической направленности** принадлежит В. Дуфала<sup>1</sup>. Данный исследователь выделяет следующие стратегии:

— *стратегия, ориентированная на акционеров*, предполагает преимущественную ориентацию на удовлетворение потребностей и защиту интересов всех акционеров компании;

— *привилегированная стратегия* ориентирована в основном на интересы высшего руководства организации;

— *ограничительная стратегия* максимально учитывает интересы узкой группы акционеров или отдельных работников;

— *социально-гармоничная стратегия* заключается в стремлении к обеспечению социальной гармонии в трудовом коллективе;

— *жесткая стратегия* основана на жестком волевом вмешательстве руководства в дела корпорации; в случае некорректной формулировки целей такая стратегия может привести к конфликтам среди менеджеров и изменению целевых установок акционеров;

— *персонафицированная стратегия* — создание условий для наиболее полной реализации индивидуальных проектов и процветания всех членов корпорации.

Выделение и анализ основных стадий **жизненного цикла организации** позволяет выделить следующие виды стратегий:

1. Стратегия создаваемого предприятия.
2. Стратегия маленького предприятия.
3. Стадии роста и становления.
4. Стратегия большого предприятия.

---

<sup>1</sup> См.: Дуфала В. Инструментарий для формирования стратегии предприятия // Проблемы теории и практики управления. — 1998. — № 1. — С. 98.

5. Стратегия предприятия — одна принципиальная стратегия.

6. Стратегия многоотраслевой корпорации — несколько предприятий.

7. Стратегии установившегося предприятия и периода наибольших доходов.

8. Стратегии выхода из бизнеса.

Стратегические возможности и потребности сильно изменяются в течение жизни предприятия или многоотраслевой корпорации. Например, новое предприятие и многие малые предприятия обычно испытывают недостаток ресурсов и поэтому должны выбрать стратегии, требующие минимальных ресурсов. Многие очень большие и прочно установившиеся корпорации, наоборот, очень часто оказываются в ситуации с переизбытком денежных средств и должны найти стратегическое решение по их использованию. Стадии роста, размеры, область деятельности, область рынков и состояние отрасли — все это в совокупности влияет на разработку стратегии и претворение ее в жизнь. Как следствие, не существует стратегии, применимой во всех случаях.

В зависимости от **времени реализации** можно выделить **краткосрочные стратегии**, реализуемые в период до одного года; **среднесрочные**, для реализации которых требуется от одного года до трех лет; **долгосрочные** — сроком реализации от трех до пяти лет; **перспективные**, предусматривающие проведение мероприятий в течение срока, превышающего пятилетний период.

Обобщая этот немалый, но далеко не исчерпывающий перечень типов и видов стратегий, можно утверждать, что выбор стратегии маркетинга определяется положением, потенциалом и традициями деятельности учреждения (фирмы, организации) на рынке, спецификой продукции, конъюнктурой рынка. Многое, естественно, зависит от структуры и методов управления учреждением, от личности руководителя и других лиц, причастных к управлению.

## 1.4. Школы стратегии бизнеса

В процессе исторического развития стратегической мысли и практической стратегической деятельности сформировалось множество различных направлений теории стратегии. Некоторые современные исследователи обозначают такие направления терминами “школы стратегии” или “стратегические школы”. Существует несколько вариантов классификации школ стратегии. Рассмотрим один из них, представляющийся наиболее оптимальным и наиболее соответствующим условиям и требованиям современной управленческой деятельности. Так, один из известных специалистов в области современного стратегического управления Радмило Лукич выделяет десять школ стратегии:

- 1) дизайна (создания) стратегии;
- 2) стратегического планирования;
- 3) стратегии позиционирования;
- 4) стратегического видения;
- 5) когнитивная школа стратегии;
- 6) стратегии обучения;
- 7) стратегии борьбы и переговоров;
- 8) стратегической культуры;
- 9) стратегии окружения;
- 10) стратегии трансформации.

У каждой школы есть свои истоки, основатели, достоинства и недостатки. Ниже в очень сжатой форме будет приведено описание каждой из вышеперечисленных школ, но прежде целесообразно остановиться на некоторых известных парадоксах современной стратегической деятельности.

Сущность **первого парадокса** связана с тем, что стратегия определяет направление развития бизнеса. Содержание данного парадокса состоит в том, что, с одной стороны, — это положительный момент в управлении: менеджерам и персоналу понятно, куда необходимо двигаться компании в океане бизнеса; с другой стороны, возникают проблемы, так как современная рыночная среда преподносит все больше сюрпризов и неопределенностей, следовательно, компании все чаще надо быть готовой менять свой курс.

**Второй парадокс** — стратегия фокусирует усилия. Положительный момент заключается в том, что нет хаоса, все векторы развития параллельны, преобладает рельефный подход. Минусы: может возникнуть феномен “группового мышления”, взгляд хоть и четкий, но узкий, “счастье” осталось за кадром.

Содержание **третьего парадокса** определяется тем, что стратегия определяет суть организации. Плюсы: у сотрудников есть понимание, а значит, и причастность, появляется позиционирование и дифференцирование. Минусы: иногда слишком точное определение является слишком узким и простым (вспомним Эйнштейна).

**Четвертый парадокс** связан с тем, что стратегия рождает консистенцию. Плюсы: стратегия вносит определенный порядок в управленческие процессы, дает модель организации деятельности компании. Минусы: креатив начинается там, где консистенция заканчивается.

Теперь перейдем к описанию основных школ стратегической деятельности.

**Школа дизайна стратегии** изучает в первую очередь вопросы и проблемы создания (дизайна) стратегии.

Сущность школы стратегии дизайна состоит в изучении внешней и внутренней среды организации с целью оценки потенциала и перспектив развития имеющихся в этой среде возможностей и угроз.

При изучении внешней среды основной упор делается на анализ наиболее важных и ключевых событий в социальной, экономической, государственной, конкурентной, рыночной и коммерческой сферах жизни общества. Во внутренней среде организации в качестве основных объектов исследования выступают маркетинг, организационное развитие, информационные технологии (ИТ), система менеджмента, операции, финансы, человеческий ресурс (HR).

**Создание (дизайн) стратегии** считается законченным, когда организация успешно сформулирует взгляд на перспективу. Чтобы стратегия была четкой и ясной, понятной высшему руководству и всему исполнительному персоналу организации, она должна быть простой.

**Внедрение и практическая реализация стратегии** возможны только после ее окончательного формирования.

К **достоинствам данной школы** можно отнести комплексный, целостный подход к разработке стратегии. В качестве **недостатков** можно выделить чрезмерную оторванность данной школы от реалий современного бизнеса. Школа стратегии дизайнера слишком академична, а жизнь гораздо сложнее и динамичнее, чем “case study” (ситуационное обучение, CS). Масса параметров может быть одновременно отнесена и к сильной, и к слабой стороне компании. Школа больше описывает, чем дает шанс обучаться. Стратегию опасно делать, не выходя из офиса, а уже потом внедрять ее в практику менеджмента, так как разрыв теории и реальной работы может иметь непредсказуемые последствия. В период неопределенности (тот же кризис) приходится действовать наугад, как бы “в тумане”.

**Школа стратегического планирования** основной упор делает на разработку программ стратегической деятельности организации (так называемых стратегических планов).

Данная школа стратегии возникла и наиболее активно развивалась в 70-е гг. XX столетия. Одним из ее основателей и наиболее ярких представителей является Игорь Ансофф.

Игорь Ансофф — американский математик и экономист российского происхождения, первопроходец в области стратегического управления и корпоративного планирования, автор книги “Корпоративная стратегия”, которая по праву считается наиболее всеобъемлющим литературным трудом по стратегическому планированию.

И. Ансофф начал успешно заниматься разработкой вопросов бизнес-стратегии в 1963 г., когда он оставил компанию “Lockheed”, чтобы преподавать стратегию в Технологическом институте Карнеги. До того времени, как вспоминает Ф. Тейлор, “бизнес-политику рассматривали как нечто венчающее общий курс менеджмента, она не обладала собственной теорией и поэтому преподавалась методом изучения примеров из жизни”.

Начиная с “Корпоративной стратегии” (недавно переизданной под названием “Новая корпоративная стратегия”) и далее,

книги И. Ансоффа становились знаковыми для стратегического менеджмента (“Стратегия бизнеса”, “От стратегического планирования к стратегическому управлению”, “Стратегическое управление” и “Внедрение стратегического управления”). Последние две книги, в которых объектом изучения становится не собственно стратегия, а успех стратегического поведения, закрепили первенство автора в области, которую многие недооценивали (по крайней мере в Великобритании) вплоть до 1980-х гг.

И. Ансофф стремился найти применимый на практике комплекс идей и процедур, а также методику принятия стратегических решений, которые менеджеры могут использовать в управлении.

По его мнению, корпоративная стратегия начинается с анализа трех основных способов принятия решений: стратегического, административного и оперативного. В своих исследованиях Ансофф дает ответы на основные вопросы, возникающие в процессе принятия стратегических решений:

— Каковы цели и устремления фирмы?

— Должна ли фирма стремиться к диверсификации, и если должна, то в каких областях и насколько сильно?

— Как фирма должна развивать и расширять позиционирование продукта на рынке?

Ансофф разъясняет, что большую часть стратегических решений следует принимать с пониманием того, что ресурсы ограничены и могут быть распределены на другие нужды. Таким образом, излишняя склонность к диверсификации приводит к тому, что текущие проблемы могут оказаться забытыми.

Цели стратегии Ансофф разделяет на экономические и социальные. Он предлагает практический метод определения целей с учетом временных рамок и с достаточным запасом гибкости, чтобы фирма могла отреагировать на любые непредвиденные события или катастрофические изменения.

Ансофф ввел понятие “концепция стратегии”, благодаря которой фирма может: во-первых, решить, в каком бизнесе она должна участвовать; во-вторых, воспользоваться точными

рекомендациями о том, как найти стратегические возможности; в-третьих, выработать правила и сузить рамки процесса принятия решений, чтобы остались лишь наиболее привлекательные варианты.

Определив “конкурентное преимущество” как ключевой элемент в стратегическом планировании, Ансофф опередил Майкла Портера почти на два десятилетия. Он заметил, что для достижения настоящего успеха необходимо определить конкурентное преимущество, требующее “неординарных навыков в предсказании движений рынка”. Вследствие этого связанная со смежными продуктами и рынками концентрическая диверсификация, учитывающая полную информацию о сопутствующих отраслях, будет более успешна, нежели конгломератная.

Школа стратегического управления имеет много общего со школой дизайна стратегии, однако анализ внешней и внутренней среды организации здесь проводится на строго научной основе с применением передовых методов математического анализа. Если дизайн использовал элементы SWOT-анализа, то в планировании стратегии SWOT — ключевое слово.

Объектами изучения в данной школе стратегии являются постановка целей функционирования и развития организации, оценка ключевых параметров внешней и внутренней среды, разработка альтернативных вариантов стратегии и выбор из их числа наиболее оптимального, планирование всего процесса стратегической деятельности. Здесь СЕО (высшее руководство компании) больше одобряет, чем “сочиняет” стратегию. Представителями данной школы были впервые введены такие понятия, как “стратегический сценарий” и “стратегический контроль”.

К основным недостаткам школы можно в первую очередь отнести тот факт, что именно благодаря ее возникновению в ряде компаний процесс планирования вышел из-под контроля. Сплошь и рядом начали возникать ситуации, когда планируют все, но за конечный результат деятельности не отвечает никто. В менеджменте возник такой феномен, как планирование ради планирования, зачастую в ущерб основным целям деятельности компании. В планировании стратегии не принимают непосред-

ственного участия те, кто будет ее реализовывать. Часто имеют место случаи, когда руководство компании выбирает в качестве основного варианта первую понравившуюся стратегию, основываясь на личных, исключительно субъективных суждениях, без детального анализа всех факторов, влияющих на ситуацию.

**Школа стратегии позиционирования** берет свое начало в 80-х гг. XX в. Школа похожа на школы дизайна и стратегического планирования, однако она сужает количество рассматриваемых показателей, отбрасывает постулат о том, что большое количество КФУ (ключевые факторы успеха) может находиться в одной плоскости.

Основателем данной школы стратегии по праву считается Майкл Портер — профессор в области управления торгово-промышленной деятельностью в Гарвардской школе бизнеса и один из самых уважаемых авторов концепций конкурентной стратегии и международной конкурентоспособности.

Сущность школы стратегии позиционирования состоит в разработке и поиске способов наиболее выгодного позиционирования фирмы на рынке. Представители данной школы исходят из того, что ситуацию на рынке и характер динамики ее возможного изменения определяет суммарный вектор пяти основных движущих сил.

Согласно мировоззрению школы позиционирования, выбрать стратегию — значит занять (осознать существующую либо выбрать желаемую) позицию. Главную роль в процессе позиционирования играет аналитик, а менеджеры одобряют (утверждают) его выбор. После выбора стратегии позиционирования происходит ее внедрение, которое сопровождается изменением организационной структуры.

В качестве недостатков данной школы стратегии можно отметить чрезмерную сосредоточенность на экономически измеряемых параметрах рыночной среды, акцентирование внимания на узком контексте развития рыночной ситуации, ограниченном всего пятью движущими силами. Кроме того, школа позиционирования отдает приоритет процессу деятельности, опять же в ущерб степени достижения конечного результата (дублирова-



ние школы стратегического дизайна и школы стратегического планирования). Сторонники и последователи указанной школы больше времени проводят за расчетами в офисе, чем занимаются практической работой. Как следствие, для школы позиционирования характерен узкий выход стратегий, совпадающий с количеством стратегических групп.

**Школа стратегического видения**, как и школа планирования стратегии, содержит элементы предыдущих школ, но в отличие от них учитывает и роль лидера, его видение, эмоциональный интеллект. Центральная точка данной школы — это видение как ментальная картина стратегии.

Выбирая направление, предприниматель пытается увидеть свою компанию в будущем: либо туманно (как сон), либо четко (ясная цель). Это начало создания стратегии. Видение содержит то, чего раньше никогда не было, и становится мостом между реалиями (сегодня) и мечтой (завтра). Фокус на видение (мечту) требует для реализации таких ресурсов, как эмоции, вера, надежда, “посвященность”. Менеджеры оперируют материальными ресурсами, лидеры — эмоциональными. Проблема заключается в том, что только единицы предпринимателей из массы сигналов и картин способны создать простую и четкую картину будущего!

Основным недостатком данной стратегической школы является то, что слишком многое зависит от одного человека (лидера). В случае смены руководства организации вся стратегическая деятельность может рухнуть в один момент.

**Когнитивная школа стратегии** сочетает в себе два основных подхода к стратегической деятельности. Первый подход предполагает, что познание и структурирование знаний есть попытка получить объективную картину мира. Второй подход основан на том, что все субъективно, стратег интерпретирует мир в соответствии со своими индивидуальными установками и таким образом создает стратегию.

Согласно основным постулатам когнитивной школы создание стратегии — это процесс обработки информации, происходящий в голове стратега. Стратег получает информацию из

внешней и внутренней среды организации и перерабатывает ее, используя законы, принципы, методы и способы управления, включая имеющиеся шаблоны типовых управленческих ситуаций. Входящая информация проходит через анализ и логику, постепенно занимая свое место в общей картине системы управления предприятием и стратегического замысла. Трудно осмыслить (создать) хорошую стратегию. Изначально она не идеальна, а однажды созданная стратегия трудно меняется.

Проблема состоит в том, что у когнитивной школы больше потенциала, чем достижений. Она не понимает либо игнорирует вдохновение или интуицию. Это мост между более объективными и субъективными школами.

**Школа стратегии обучения** исходит из того, что создание стратегии — это формирование, а не формулирование. Всего 10% сформулированных стратегий успешно внедрено.

Среди наиболее ярких представителей данной школы можно назвать Ч. Линдблома и Э. Врappa.

В условиях непредсказуемого окружения процесс создания стратегии должен обеспечивать обучение, учет нового, открытость и гибкость. Хотя больше и чаще всего должен обучаться стратег (лидер), чаще всего — это обучение коллектива (команды). Обучение длится непрерывно. Участие в создании стратегии принимают все, кто способен обучаться. Семена правильной стратегии могут появиться везде, где происходит обучение. Роль лидера не в том, чтобы создать готовую стратегию, а в том, чтобы создать среду, в которой происходит обучение. Процесс обучения дает развитие стратегии.

**Школа стратегии борьбы и переговоров** основывается на том, что любая организация — это коалиция разных индивидуальностей и групп с различными, зачастую противоречивыми интересами. В организации существуют постоянные расхождения по части ценностей, убеждений, интересов, информации и восприятия. Самые важные решения в компании происходят вокруг распределения ресурсов. Так как борьба за ресурсы идет постоянно, а ресурсы всегда ограничены, то самое главное — иметь власть. Все решения в организации являются результатом

переговоров, компромиссов и борьбы между разными заинтересованными лицами.

Создание стратегии всегда происходит в условиях борьбы внутри организации и организации во внешнем мире. В таких условиях рождаются внезапные стратегии, скорее стратегии игры, позиционирования и выживания, чем перспективы будущего. Микросилы определяют стратегию как постоянную борьбу в своем окружении, в том числе политические игры, переговоры и т. д. Макросилы определяют поведение организации во внешнем мире.

**Школа стратегической культуры** основана на утверждении о том, что культура пронизывает все без исключения сферы жизни общества и непосредственным образом влияет на все виды деятельности человека.

Очевидная связь стратегии и культуры наблюдается в Японии, хотя для японцев характерно и постоянное обучение. В узком понимании **культура организации** — это коллективное сознание, это общие убеждения (традиции, правила и обычаи).

В рамках школы стратегической культуры создание стратегии происходит через социальную интеракцию (взаимодействие, взаимное влияние людей или воздействие групп друг на друга как непрерывный диалог) членов организации и основывается на убеждениях и пониманиях, которые объединяют этих людей. Впоследствии сформированная стратегия, не всегда четко сформулированная для внешнего мира, несет отпечаток внутренней культуры и члены организации ее “читают” и понимают по-своему.

Культура, и особенно идеология, организации больше склоняют организацию в сторону постепенных перемен, чем в сторону радикального изменения стратегии.

**Школа стратегии окружения** утверждает, что окружение определяет среду и условия жизни организации. Окружение является ключевым фактором, влияющим на стратегию. Организация реагирует на изменение в окружении либо уходит с рынка. Лидерство сводится к наблюдению за окружающей средой и

адекватному реагированию. Организация находит свою нишу, как и определенная форма жизни (животные, растения) находит способ приспособливаться, выживать и процветать.

Основным слабым звеном данной стратегической школы является почти полное игнорирование проблем и потенциала внутренней среды организации по причине сосредоточения на ее внешней среде (рыночной позиции и рыночном окружении). Нельзя добиться успеха в бизнесе без полноценного и эффективного использования имеющихся в распоряжении организации ресурсов.

**Школа стратегии трансформации** изучает проблемы стратегической деятельности организации, находящейся в состоянии стагнации, вызванном кризисом, либо, напротив, в стадии интенсивного роста, обусловленного наиболее благоприятными рыночными условиями.

Данный тип стратегии носит временный характер и тесным образом сопряжен с определенными этапами жизненного цикла хозяйствующего субъекта либо со сменой этих этапов.

Действительно, большую часть времени своего существования организация находится в стабильном состоянии. Она адаптировалась к окружающим условиям, и имеющаяся стратегия соответствует текущему положению дел как во внешней, так и во внутренней организационной среде. Однако периоды стабильности заканчиваются, и начинается процесс трансформации как переходный этап к новому периоду стабильности. Периоды стабильности и трансформации по очереди меняются на протяжении всего жизненного цикла организации.

**Смысл стратегии** состоит в том, чтобы поддерживать стабильность организации длительный период и периодически осознавать необходимость трансформации. Трансформацию надо проводить с минимальным нарушением работы организации. Любой подход к формированию стратегии — это смена конфигурации и трансформации.

Этапы, через которые проходит организация в процессе осуществления стратегии трансформации, следующие:

1. Развитие (набор кадров, построение структуры).

2. Стабильность (тонкая настройка и все работает).
3. Минимальная адаптация.
4. Поиск нового.
5. Революция.

Разумеется, перечень рассмотренных выше школ является далеко не полным. В теории и практике стратегической деятельности всегда найдется место для новых концепций и подходов.

## **Выводы по главе 1**

- Стратегия как социальное явление и одно из направлений деятельности человеческого общества появилась в глубокой древности и изначально была тесным образом связана исключительно с военным искусством.

- Понятие стратегии эволюционировало постепенно в зависимости от изменения уровня развития производства, характера общественного строя, развития науки, техники и производительных сил. Смена общественно-экономических формаций приводила к изменению ее характерных черт и содержания.

- Организация ведения хозяйства и управление в первобытном человеческом обществе носили исключительно примитивный характер, что не дает возможность на данном этапе говорить о стратегии как о сформировавшемся и осознанном социальном явлении, тем не менее отдельные зачаточные и в большей степени инстинктивные проявления стратегических действий можно заметить и в этот период истории развития человечества.

- Достаточно интересным и самобытным социальным явлением рабовладельческого периода представляется стратегия управления Древнего Востока, наиболее ярким примером которой по праву можно считать китайскую стратегию, о содержании и особенностях которой можно судить по дошедшим до нашего времени трактатам Сунь-цзы и У-цзы, учению Тай-гуна и другим трудам выдающихся древнекитайских полководцев.

- Несмотря на то, что в государствах Древнего Востока зародились основы осознанной управленческой и стратегической деятельности, именно в античной Греции две с половиной тысячи лет назад наметился коренной поворот к новой системе обще-

ственных ценностей, сделавшей возможным дальнейшее развитие управления и стратегии.

- Античная стратегия носила преимущественно военный характер и первоначально ограничивалась вопросами организации, материального обеспечения и проведения кратковременных походов на сравнительно небольшие расстояния, но затем приобрела значительный размах. Постепенно стала зарождаться теория античной стратегии, были введены термины “стратегикон”, “стратегология”, под которыми понимались способы ведения войны, т. е. вопросы стратегии в рамках того времени.

- В эпоху феодализма теория стратегии переживала определенный застой; практика стратегии характеризуется нерешительностью и отсутствием централизованного руководства.

- Капиталистический период развития человечества имеет свои особенности развития тактики и теории стратегии, однако самым важным событием является расширение сферы стратегической деятельности и переход ее из сугубо военной плоскости в экономическую и управленческую.

- С точки зрения современного менеджмента стратегия — это наиболее фундаментальная составляющая конкурентоспособной позиции и перспектив. Стратегия также определяет, какие задачи должны быть решены и каким образом, что должен делать и чего достичь управленческий персонал, какие результаты достижимы и желательны, каковы должны быть степени риска. Таким образом, она показывает, какие прибыли владельцы предприятия и остальные заинтересованные лица могут ожидать от воплощения выбранной модели бизнеса.

- Определения основных целей и задач стратегии должны быть простыми и четкими, при этом следует избегать большого количества деталей или подробного описания. Цели и задачи могут устаревать, поэтому они периодически должны пересматриваться как часть процесса формирования стратегии.

- Вследствие изменений, происходящих в окружающей среде, для предприятий и их конкурентов появляются одни стратегические возможности и исчезают другие. Из-за изменений в окружающей среде также появляются потенциальные угрозы и

меняются ожидания владельцев компаний. Все это может внести значительные изменения в стратегию предприятия.

- Проведенный анализ встречающихся и возможных видов стратегий современных организаций позволяет классифицировать их по ряду критериев, таких как уровень управления; логика происхождения и развития, традиции организации; сложившиеся и потенциальные особенности спроса; ценовая политика фирмы; размеры организации, ее абсолютная и относительная доля на рынке; мера активности организации в отношении преобразования и отстаивания своей доли на рынке; динамика организационного развития; этическая направленность бизнеса; стадия жизненного цикла организации; временные рамки.

- В процессе исторического развития стратегической мысли и практической стратегической деятельности сформировалось множество различных направлений теории стратегии (школ стратегии). К этим школам относят школу дизайна (создания) стратегии, школу стратегического планирования, школу стратегии позиционирования, школу стратегического видения, когнитивную школу стратегии, школу стратегии обучения, школу стратегии борьбы и переговоров, школу стратегической культуры, школу стратегии окружения, школу стратегии трансформации.

- Разумеется, перечень перечисленных выше школ является далеко не полным. В теории и практике стратегической деятельности всегда найдется место для новых концепций и подходов.

## **Ключевые вопросы главы 1**

1. Что такое стратегия?
2. Перечислите основные этапы развития стратегической деятельности.
3. Имелись ли какие бы то ни было признаки стратегической деятельности в период первобытно-общинного строя?
4. Какие трансформации претерпела стратегия в рабовладельческий период развития человеческого общества?

5. Охарактеризуйте основные отличительные черты стратегии Древнего Китая.

6. В чем состояла сущность античной стратегии?

7. Какой вклад внесли древнегреческие и древнеримские мыслители в становление теории стратегии?

8. Чем характеризуется стратегия феодального периода?

9. Какая трансформация произошла со стратегией за капиталистический период развития человеческого общества?

10. Что такое стратегия предприятия?

11. Насколько стратегическое умение является врожденной способностью? Можно ли этому научиться?

12. Очевидно, что многие организации делают очень мало в области формального стратегического планирования, но часто преуспевают. Не доказывает ли это, что стратегия ничего не значит?

13. Стратегия означает наличие предположений относительно будущего, но в действительности будущее не может быть известно. Не означает ли это, что стратегическое планирование безнадежно?

14. Какие организационные и иные факторы создают трудности для стратегического подхода к управлению? Каким образом они могут быть преодолены?

15. Чем отличается стратегическое планирование в больших и малых предприятиях?

16. По каким критериям можно классифицировать основные виды стратегии предприятия?

17. Какие школы стратегии вы знаете?

18. В чем сущность корпоративной стратегии И. Ансоффа?

19. Раскройте систему взглядов на стратегию М. Портера.



## Глава 2. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ

---

### 2.1. Возникновение и становление стратегического управления

Стратегия представляет собой детальный всесторонний комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии организации и достижение ее целей.

Несколько основных тезисов, относящихся к стратегии, должны быть поняты и, что более важно, приняты высшим руководством. Прежде всего стратегия большей частью формулируется и разрабатывается высшим руководством, но ее реализация предусматривает участие всех уровней управления. Стратегический план должен обосновываться обширными исследованиями и фактическими данными. Чтобы эффективно конкурировать в сегодняшнем мире бизнеса, предприятие должно постоянно заниматься сбором и анализом огромного объема информации об отрасли, конкуренции и других факторах.

**Стратегическое планирование** представляет собой набор действий и решений, принятых руководством, которые ведут к разработке специфических стратегий, направленных на то, чтобы помочь организации достичь своих целей. Процесс стратегического планирования является инструментом, помогающим в принятии управленческих решений. Его задача — обеспечить нововведения и изменения в организации в достаточной степени.

Стратегическое планирование — относительно молодой вид деятельности фирм. Ему предшествовало долгосрочное планирование, которое бизнес стал применять в 50-х гг. XX в. Долгосроч-

ное планирование оказалось шагом вперед, оно дало возможность фирме расширить горизонт своего взгляда на будущее, связать текущую деятельность с более масштабными задачами. В конце 60-х гг. на смену долгосрочному планированию приходит стратегическое планирование. В стратегическом планировании по сравнению с долгосрочным пространство деятельности фирмы становится более объемным, оно включает в себя как основные элементы внутренней среды экономической организации, так и внешние аспекты: социальные и политические факторы, вкусы и потребности покупателей, действия конкурентов и т. д. Кроме того, долгосрочные цели фирмы в стратегическом планировании перестают быть простым отражением условий текущей деятельности, а оказываются результатом анализа изменений во внешней и внутренней среде фирмы.

В настоящее время стратегическое планирование заняло свое место в ряду функций менеджмента. Во многом оно приобрело новое содержание, обогатилось за счет синтеза с гуманизированным подходом. Сегодня наряду с формальными количественными методами стратегическое планирование использует творческий, интуитивный подход. Не являясь универсальным способом достижения успеха в бизнесе, оно в то же время создает основу для успешной деятельности фирмы.

В процессе развития стратегического планирования создано большое число методов и моделей стратегического анализа, формальных способов решения задач. Пик популярности формального стратегического планирования пришелся на конец 70-х — начало 80-х гг., когда оно воспринималось как панацея, средство решения любых проблем фирмы, однако исторический опыт показал, что не все решается при помощи стратегического планирования.

В настоящий момент бурно развивается отрасль стратегического управления (стратегического менеджмента), который позволяет более глубоко изучить (системно) основные направления деятельности фирмы и создать условия для устойчивого роста фирмы.

Термин **“стратегическое управление”** был введен для того, чтобы внести различие между текущим управлением на уровне

производства и управлением, осуществляемым на высшем уровне. Необходимость проведения такого различия была вызвана переходом к новой модели управления развитием организации в меняющейся среде.

Выделяют четыре основные **предпосылки возникновения стратегического управления**:

1. Интеграционные процессы, которые привели к образованию крупных финансово-промышленных групп.

2. Глобализация бизнеса. Глобальные фирмы рассматривают мир как единое целое, в котором стираются национальные различия и предпочтения и происходит стандартизация потребления. Продукция глобальных фирм продается во всех странах мира. Противостоять натиску глобальных фирм можно только аналогичными методами, т. е. разрабатывая стратегию в конкурентной среде.

3. Повышение роли высшего звена управления на фоне устаревания управленческих навыков, выработанных на заре развития менеджмента.

4. Усиление нестабильности внешней рыночной среды, что повышает вероятность внезапных изменений и обуславливает их непредсказуемость.

Исключительно важным стало использование гибкого управления, которое обеспечило бы адаптацию предприятия к быстро меняющейся окружающей среде. Своевременное реагирование на возникавшие изменения достигалось посредством стратегического управления предприятием.

В зависимости от приоритета используемых подходов и реакции на внешние изменения в развитии стратегического управления выделяют следующие этапы:

- бюджетно-финансовый контроль;
- управление на основе экстраполяции (долгосрочное планирование);
- предвидение изменений (стратегическое планирование);
- управление на основе гибких экстренных решений (стратегический менеджмент).

**Первый этап** развития стратегического управления охватывает период с 1900 по 1950 г. Управление в этот период осуществлялось на основе **бюджетно-финансового контроля**.

Основными признаками и отличительными чертами системы бюджетно-финансового контроля являются внутренняя направленность отчетности и плановой информации и отсутствие системной информации о внешних условиях деятельности предприятия.

В эпоху формирования гигантских корпораций до Второй мировой войны специальных служб планирования, особенно долгосрочного, в компаниях не создавалось. Высшие руководители корпораций регулярно обсуждали и намечали планы развития своего бизнеса, однако формальное планирование, связанное с расчетами соответствующих показателей, ведением форм финансовой отчетности и т. д., ограничивалось лишь составлением ежегодных финансовых смет — бюджетов по статьям расходов на разные цели.

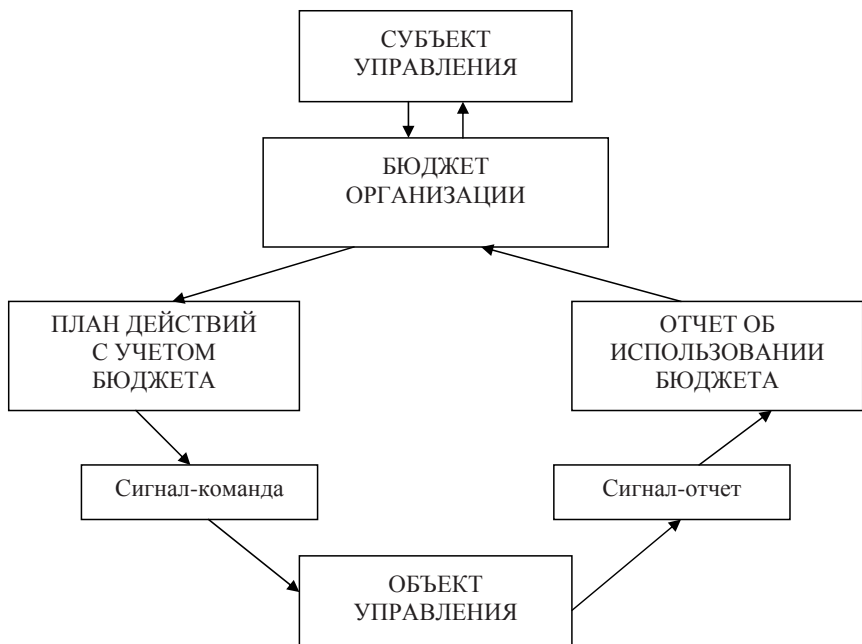
Таким образом, **система бюджетирования и управления** в менеджменте основывается на персональных наблюдениях менеджера, прошлых фактических данных, бюджетах.

Бюджет является количественным выражением плана действий и способствует его координации и исполнению. Основной бюджет (master budget, MB) суммирует цели всех подразделений организации, ответственных за сбыт, производство, НИОКР, маркетинг, обслуживание потребителей, финансы. Ключевая роль бюджета в системе и процессе управления современной организацией показана на рис. 2.1.

Хорошо управляемая организация обычно использует следующий цикл бюджетирования:

1. Планирование деятельности организации (как всей, так и ее подразделений). Команда менеджмента согласна с тем, чего можно ожидать.

2. Разработка рамочных показателей, по которым может проводиться сравнение действительных результатов с плановыми.



**Рис. 2.1.** Роль бюджетов в менеджменте

3. Исследование отклонений от плана и соответствующая корректировка действий.

4. Новое планирование с учетом обратной связи в изменившихся условиях.

Основной бюджет объединяет оперативные и финансовые решения. Бюджетные системы чаще используются в больших компаниях, где формализованные процедуры обеспечивают менеджмент. Однако они применяются и в малом бизнесе, особенно на стадии его становления. Бюджеты — главная часть большинства систем управления, так как они заставляют планировать, создают критерии оценки деятельности, поддерживают коммуникации и координацию в фирме.

Бюджетирование помогает менеджменту в координации следующим образом:

— существование хорошо увязанного плана является главным условием обеспечения координации; исполнители воспринимают индивидуальные действия и деятельность компании как единое целое;

— бюджеты помогают сдерживать изменение действия исполнителей, они выводят мышление менеджеров за пределы своих отделов и не позволяют им действовать только исходя из интересов этих отделов;

— они помогают искать узкие места в организационных структурах. Формулирование и управление бюджетами идентифицирует проблемы в коммуникациях и рабочих взаимоотношениях.

Однако бюджеты, помогая менеджерам, сами нуждаются в помощи. Высшее руководство должно понимать и с энтузиазмом поддерживать бюджетирование и все аспекты системы управления и контроля.

Бюджетный контроль осуществляется путем внесения поправок в объем и структуру доходов/расходов, производства и сбыта по мере изменения текущей ситуации на рынке при условии сохранения основных направлений деятельности предприятия. Такая реакция на изменения наиболее естественна для предприятия, но требует много времени на осознание неизбежности изменений, выработку новой стратегии и адаптацию к ней системы. В условиях нарастания темпов изменений такой тип управления неприемлем.

**Второй этап** истории стратегического управления (с 1951 по 1960 г.) характерен тем, что управление бизнесом осуществлялось на основе экстраполяции.

Термин “**экстраполяция**” происходит от двух латинских слов: “extra” — сверх, вне, и “polio” — выправляю, изменяю. С общенаучной точки зрения экстраполяция представляет собой распространение выводов, полученных из наблюдения за одной частью явления, на другую часть данного явления. Методы экстраполяции применяются во многих сферах научно-теоретической и прикладной деятельности.

В статистике экстраполяция проявляется в распространении установленных в прошлом тенденций на будущий период (экстраполяция во времени применяется для получения перс-

пективных прогнозов); распространение выборочных данных на другую часть совокупности, не подвергнутую наблюдению (экстраполяция в пространстве применяется в целях получения наиболее полного представления о текущем состоянии изучаемых процессов или явлений).

В маркетинге экстраполяция представляет собой распространение выявленных в анализе рядов динамики закономерности развития изучаемого предмета на будущее. Данный метод основан на применении математических функций.

Например, построение графика экстраполяции.

При построении графиков с помощью применения метода экстраполяции осуществляется приближенное определение значений функции  $f(x)$  в точках  $x$ , лежащих вне отрезка  $[x_0, x_n]$ , по ее значениям в точках  $x_0 < x_1 < \dots < x_n$ . Наиболее распространенным видом экстраполяции является параболическая экстраполяция, при которой в качестве значения  $f(x)$  в точке  $x$  берется значение многочлена  $P_n(x)$  степени  $n$ , принимающего в  $n + 1$  точке  $x_n$  заданные значения  $y_1 = f(x_1)$ . Для параболической экстраполяции пользуются интерполяционными формулами.

В 1950-х — начале 1960-х гг. XX в. характерными условиями хозяйствования компаний, действующих в условиях рыночной экономики, являлись высокие темпы роста товарных рынков, относительно высокая предсказуемость тенденций развития национального хозяйства. Эти факторы обусловили необходимость расширения горизонта планирования и создали условия для развития долгосрочного планирования.

Основная идея метода экстраполяции в стратегическом управлении — составление прогноза продаж фирмы на несколько лет вперед. При этом в связи с медленным нарастанием характеристик изменчивости внешней среды долгосрочное планирование основывалось на экстраполяции сложившихся в прошлом тенденций развития фирмы.

Главный показатель — прогноз объемов сбыта — базировался на экстраполяции продаж в предыдущие годы. Затем на основании контрольных цифр, заданных в прогнозе продаж, определялись все функциональные планы по производству, маркетингу, снабжению. Наконец, все планы агрегировались в еди-

ный финансовый план корпорации. Главная задача менеджеров состояла в выявлении финансовых проблем, лимитирующих рост фирмы. Другими словами, достаточно ли внутренних ресурсов фирмы или необходимо прибегать к заемным средствам?

Этот подход, более известный у нас как метод “планирования от достигнутого”, широко использовался в условиях централизованного управления советской экономикой. Главными ориентирами для предприятий являлись заданные сверху объемы производства, а не объемы продаж, как в рыночной экономике, достижение которых, как правило, лимитировалось ограниченными ресурсами. При таком подходе широко использовались расчеты окупаемости капитальных вложений, соизмерение (дисконтирование) затрат во времени. Однако вероятность механической проработки и перенесения (экстраполяции) тенденций настоящего в будущее часто может осуществляться без учета факторов внешней и внутренней среды.

Таким образом, бюджетно-финансовый контроль дополняется прогнозными оценками, экстраполирующими объемы продаж на несколько лет вперед. На основе контрольных цифр, заданных в прогнозе продаж, определяются все функциональные планы: производства, маркетинга, снабжения и др., которые затем объединяются в единый финансовый план. Главная задача менеджера состоит в выявлении экономических проблем, лимитирующих рост организации.

Для **третьего этапа** развития стратегического управления, включающего период с 1961 по 1980 г., характерно управление предприятием на основе предвидения изменений и определения реакции на них путем выработки соответствующей стратегии. Для данной системы управления характерны:

- отход от экстраполяции оценок;
- учет изменчивости факторов деятельности;
- анализ внутренних возможностей предприятия и внешних факторов;
- поиск путей наилучшего использования внутренних возможностей с учетом внешних ограничений и соответствия имеющихся резервов требованиям внешней среды;
- альтернативность решений.



В конце 1960-х гг. экономическая обстановка во многих промышленно развитых странах существенно изменилась. По мере нарастания кризисных явлений и усиления международной конкуренции прогнозы на основе экстраполяции стали все более расходиться с реальными цифрами, при этом наиболее типичным явлением была постановка оптимистических целей, с которыми не сходились реальные итоги. Высшее руководство фирмы обычно исходило из того, что в будущем результаты деятельности улучшатся, однако часто предприятие не выходило на запланированные результаты функционирования. Таким образом, оказалось, что долгосрочное планирование не работает в условиях динамично изменяющейся внешней среды и жесткой конкуренции.

В системе стратегического планирования отсутствует предположение о том, что будущее непременно должно быть лучше прошлого, и отвергается предпосылка о возможности изучения будущего методом экстраполяции. Во главу угла стратегического планирования поставлен анализ как внутренних возможностей организации, так и внешних конкурентных сил и поиск путей использования внешних возможностей с учетом специфики организации. Таким образом, можно сказать, что цель стратегического планирования заключается в улучшении реакции предприятия на динамику рынка и поведение конкурентов.

**Четвертый, современный, этап** развития стратегического управления, берущий свое начало в 80-х гг. XX столетия, предполагает осуществление управления на основе гибких экстренных решений, когда многие важные задачи возникают настолько стремительно, что их невозможно сразу предусмотреть. Основными отличительными чертами такой системы управления являются:

- акцент на внедрение стратегических решений и интеграцию управленческих действий;
- децентрализация и демократизация управления;
- рост значимости интуиции и усиление качественного подхода в оценках;
- рассмотрение предприятия как субъекта активного воздействия на среду;

- использование стратегии в качестве основного инструмента управления развитием предприятия.

К 1990-м годам большинство корпораций по всему миру начали переход от стратегического планирования к стратегическому менеджменту. Стратегический менеджмент определяется как комплекс не только стратегических управленческих решений, определяющих долговременное развитие организации, но и конкретных действий, обеспечивающих быстрое реагирование предприятия на изменение внешней конъюнктуры, которое может повлечь за собой необходимость стратегического маневра, пересмотр целей и корректировку общего направления развития.

И. Ансофф рекомендует рассматривать стратегическое управление как состоящее из двух взаимодополняющих подсистем: анализа и выбора стратегической позиции и оперативного управления в реальном масштабе времени. Таким образом, стратегический менеджмент в отличие от стратегического планирования является действенно ориентированной системой, которая включает в рассмотрение процесс реализации стратегии, а также оценку и контроль.

На наш взгляд, **отличия стратегического менеджмента от стратегического планирования**, помимо того, что они связаны с процессом реализации стратегии, определяются еще несколькими важными факторами:

- информационным наполнением — в стратегическом менеджменте увеличивается мера неопределенности внешней среды при одновременном ослаблении сигналов об изменениях и, следовательно, уменьшается информационное наполнение системы управления. Это ведет к развитию более чувствительных систем информационного наблюдения за внешней средой;

- появлением стратегических неожиданностей типа секвестирования белорусского бюджета, которые вынуждают принимать стратегические решения вне циклов планирования, т. е. стратегический менеджмент характеризуется быстрой реакцией на изменения внешней среды внутри плановых периодов. Для улавливания таких неожиданностей создаются системы сбора, анализа информации и принятия стратегических решений в реальном масштабе времени (система online);

- реакцией стратегического менеджмента на внешние изменения является двойственной: долговременной и оперативной одновременно. Долговременная реакция закладывается в стратегические планы, оперативная — реализуется вне планового цикла в реальном режиме времени;

- в стратегическом менеджменте внешняя среда не рассматривается как нечто данное и неизменное, к чему фирма должна адаптироваться. Скорее рассматриваются способы и стратегии изменения внешнего окружения;

- стратегический менеджмент включает элементы всех предшествующих систем управления, т. е. предполагает составление бюджетов, использование экстраполяции для оценки относительно стабильных факторов, применение элементов стратегического планирования, а также усовершенствования, необходимые для адаптации стратегических решений, осуществляемых в реальном масштабе времени.

Часто стратегическое управление называют **рыночным стратегическим управлением** (strategic market management). Включение в определение слова “рынок” означает, что стратегические решения должны в большей степени учитывать развитие рынка и внешнего окружения, чем внутренние факторы. Фирма, реализующая стратегическое управление, должна иметь внешнюю ориентацию (на потребителей, конкурентов, рынок и др.).

Стратегическое управление означает также, что процесс управления должен быть упреждающим, а не реактивным. При упреждающей стратегии менеджеры пытаются воздействовать на события во внешнем окружении, а не просто реагировать на них. Необходимость таких воздействий определяется двумя причинами: во-первых, для быстрой реакции на изменения внешней среды важно участвовать в их создании; во-вторых, изменения могут быть столь значительными, что важно по возможности влиять на них.

Эволюция систем общекорпоративного управления показана в таблице, составленной по данным работ И. Ансоффа<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup>См.: Ансофф И. Стратегическое управление. — М.: Экономика, 1989. — С. 138.

## Сравнительные характеристики систем управления

Параметры	Бюджетирование	Долгосрочное планирование	Стратегическое планирование	Стратегический менеджмент
Допущения	Прошлого повторяется	Тенденции сохраняются — экстраполяция	Новые явления/тенденции предсказуемы	Частичная предсказуемость по слабым сигналам
Тип изменений	Медленное реакции фирмы	Сравним с реакцией фирмы		Быстрее реакции фирмы
Процесс		Циклический		Реальное время
Основа управления	Контроль отклонений, комплексное управление	Предвидение роста, основ и возможностей	Изменение стратегических	Учет развития рынка и внешней среды
Акцент в управлении	Стабильность/реактивность	Предвидение	Исследование	Творчество
Период	С 1900 г.	С 1950-х гг.	С 1970-х гг.	С 1990-х гг.

Из таблицы видно, что сменявшие друг друга системы управления были ориентированы на растущий уровень нестабильности и все меньшую предсказуемость будущего. С этой точки зрения И. Ансофф дает следующую классификацию систем управления:

1. Управление на основе контроля исполнения (постфактум).
2. Управление на основе экстраполяции, когда темп изменений ускоряется, но будущее еще можно предсказать путем экстраполяции тенденций прошлого.
3. Управление на основе предвидения изменений. Темп изменений ускорился, однако представляется возможным предвидеть шансы и опасности внешнего окружения и учесть их при разработке стратегического плана.
4. Управление на основе гибких экстренных решений, когда многие важные задачи возникают настолько стремительно, что их невозможно вовремя предусмотреть.

Проведенный анализ показывает, что меняющие друг друга системы стратегического управления ориентированы на растущий уровень нестабильности среды и все меньшую предсказуемость будущего. Таким образом, возникновение и практическое использование приемов стратегического управления можно рассматривать как реакцию на усложнение управленческих задач.

В эпоху высоких технологий, информационного бума и интернационализации производства предприятие должно строить собственную систему стратегического управления, основанную на глубочайшей проработке факторов внутренней и внешней среды. Именно поэтому стратегия развития и стратегическое управление (с учетом будущего) являются основой эффективного осуществления бизнеса в условиях изменения хозяйственной среды.

## **2.2. Понятие и сущность стратегического менеджмента**

Практика показывает, что те организации, которые осуществляют комплексное стратегическое планирование и

управление, работают более успешно и получают прибыль значительно выше средней по отрасли. Многие руководители, имеющие опыт планирования, и просто энергичные люди не добиваются желаемого успеха из-за того, что распыляют свои силы, стремясь охватить как можно больше рынков, произвести как можно больше разнообразных продуктов и удовлетворить потребности различных групп клиентов. Для успеха необходима целенаправленная концентрация сил и правильно выбранная стратегия. Иными словами: кто лучше планирует свою стратегию, тот быстрее достигает успеха.

Возникновение и практическое использование стратегического управления вызваны объективными причинами, вытекающими из характера изменений, в первую очередь во внешней среде организации. Суть стратегического управления заключается в том, что, с одной стороны, существует четко организованное комплексное стратегическое планирование, с другой — структура управления организацией отвечает “формальному” стратегическому планированию и построена так, чтобы обеспечить выработку долгосрочной стратегии для достижения ее целей и создание управленческих механизмов реализации этой стратегии через систему планов.

Стратегическое управление появилось путем эволюционного развития из стратегического планирования, которое составляет его сущностную основу. Оно вызывает все больший интерес у фирм, которые сталкиваются с трудностями в осуществлении принципиально новых стратегий. Что же представляет собой стратегическое управление? Чтобы ответить на поставленный вопрос, сначала целесообразно определить понятие менеджмента в наиболее общем его виде.

Понятия “управление”, “менеджмент” известны сегодня практически каждому образованному человеку. Их значимость особенно ясно была осознана в 20–30-е гг. XX столетия. Управленческая деятельность превратилась в профессию, область знаний — в самостоятельную дисциплину. Сегодня очевиден тот факт, что высокий уровень развития современного мира по большей части объясняется успешными методами управления. В любой сфере требуются компетентные управляющие. Этот

социальный слой превратился в весьма влиятельную общественную силу, а профессиональная деятельность часто является наиболее важным ключом к успеху.

Сам термин “менеджмент” происходит от древнеанглийского слова “manage” (лат. “manus”) — “рука”. Буквально слово “manage” означало “объезжать лошадей”. Будучи связанным с процессом езды, с “управлением” лошадью, смысл слова сохранился в понятии “управление”, которое и определило название целой науки.

На сегодняшний день в научно-методической литературе по вопросам управления отсутствует единое определение понятия “менеджмент”.

Профессор Л. И. Евенко определяет управление как умение добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект, мотивы поведения других людей; функцию, вид деятельности по руководству людьми, а также как область человеческого знания, помогающую осуществить эту функцию.

Один из ведущих теоретиков в области управления и организации П. Друкер определяет управление как “особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективную целенаправленную и производительную группу”.

Профессор М. Мэскон, соавтор известного американского учебника “Management” (в русском переводе “Основы менеджмента”), выдержавшего в США три издания, характеризует управление как “процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимые для того, чтобы сформулировать и достичь целей организации”.

Профессор М. М. Максимцов определяет менеджмент как “управление в социально-экономических системах (фирмах, акционерных обществах, учреждениях и др.)...”, а также как “...совокупность современных принципов, методов, средств и форм управления производством с целью повышения его эффективности (увеличения прибыли и др.)”<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Менеджмент: Учебник для вузов / М. М. Максимцов, А. В. Игнатьева, М. А. Комаров и др.; под ред. М. М. Максимцова, А. В. Игнатьевой. — М.: Банки и биржи; ЮНИТИ, 1998. — С. 329.

И. И. Семенова определяет менеджмент как управление в условиях рынка или как процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для достижения организацией цели<sup>1</sup>.

Другие авторы определяют менеджмент как “интеграционный процесс, с помощью которого профессионально подготовленные специалисты формируют организации и управляют ими путем постановки целей и разработки способов их достижения”<sup>2</sup>.

Основная проблема заключается в том, что менеджмент можно рассматривать с различных точек зрения: как явление, как процесс, как систему, как отрасль научных знаний, как искусство, как категорию людей, занятых управленческим трудом, или орган управления.

**Как явление менеджмент представляет собой** целенаправленное планомерное воздействие на объект управления со стороны субъекта управления.

**Как процесс менеджмент включает в себя** ряд последовательных функций, к которым можно отнести планирование, организацию, регулирование, мотивацию, контроль и учет.

**Менеджмент как система представляет собой** совокупность взаимозависимых элементов, таких как люди, информация, структура и т. п.

**С научной точки зрения менеджмент представляет собой** науку, изучающую проблемы управления. Основными задачами менеджмента как науки являются объяснение природы управленческого труда, установление причинно-следственных связей в управленческих процессах, выявление условий, при которых совместный труд людей оказывается наиболее эффективным.

Нередко менеджмент рассматривают как искусство, которое опирается на лежащие в его основе концепции, законы,

---

<sup>1</sup> См.: Семенова И. И. История менеджмента: Учеб. пособие для вузов. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 1999. — С. 3.

<sup>2</sup> Менеджмент организации: Учеб. пособие / З. П. Румянцева, М. А. Саломатин, Р. З. Акбердин и др. — М.: ИНФРА-М, 1995. — С. 11.



принципы и методы. Такой подход основан на том, что любая организация как объект управленческой деятельности представляет собой совокупность сложных социально-технических систем, на функционирование которых оказывают влияние многочисленные внешние и внутренние факторы.

Часто понятие “менеджмент” ассоциируется с людьми, чья работа состоит в координации усилий всего персонала предприятия для достижения целей функционирования. Кроме того, понятием “менеджмент” может обозначаться аппарат управления современных организаций, независимо от их формы собственности и целей деятельности.

На основании изложенного выше материала постараемся сформулировать содержание понятия “стратегический менеджмент” в наиболее общем его виде.

**Стратегический менеджмент** представляет собой процесс, определяющий последовательность действий организации по разработке и реализации стратегии. Он включает постановку целей, выработку стратегии, определение необходимых ресурсов и поддержание взаимоотношений с внешней средой, которые позволяют организации добиваться поставленных задач.

С учетом того, что с точки зрения современного бизнеса стратегия представляет собой систему мер, направленных на обеспечение организации долгосрочного конкурентного преимущества на рынке, можно утверждать, что **стратегический менеджмент** — это вся совокупность управленческих действий, обеспечивающих фирме долгосрочное конкурентное преимущество.

Определив понятие “стратегический менеджмент”, обратимся к рассмотрению организационного поведения коммерческих и некоммерческих организаций. Это необходимо потому, что имеется тесная связь между стилями организационного поведения и видами управления.

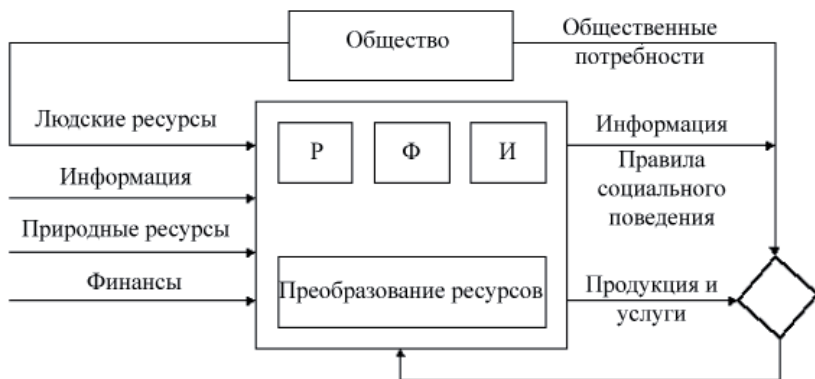
А. В. Бандурин и Б. А. Чуб выделяют два основных конечных продукта стратегического управления<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> <http://eduhmao.ru/info/1/4340/35016>

Один из них — потенциал организации, который обеспечивает достижение целей в будущем.

Что в этом контексте следует понимать под потенциалом организации? Обратимся к рис. 2.2. Со стороны “входа” этот потенциал состоит из сырьевых, финансовых и людских ресурсов, информации; со стороны “выхода” — из произведенной продукции и услуг, из набора правил социального поведения, следование которым помогает организации добиваться своих целей. Важно заметить, что не всякая продукция и услуги организации могут быть включены в ее потенциал, а лишь те, которые испытаны с точки зрения потенциальной прибыльности. Это означает, что продукция организации создана на базе новых перспективных технологий, обладает отличительными особенностями и будет пользоваться спросом на рынке.



**Рис. 2.2.** Принципиальная схема коммерческой организации:

Р — рабочие кадры; Ф — основные фонды;

И — управленческая информация

Конечными продуктами стратегического управления также являются внутренняя структура и организационные изменения, обеспечивающие чувствительность организации к переменам во внешней среде. В предпринимательской организации это предполагает наличие способности своевременно обнаружить и правильно истолковать внешние изменения, а также руководить

ответными адекватными действиями, которые предполагают наличие стратегических возможностей для разработки, испытаний и внедрения новых товаров и услуг, технологий, организационных изменений.

Деятельность по стратегическому управлению направлена на обеспечение стратегической позиции, которая должна обеспечить длительную жизнеспособность организации в изменяющихся условиях. В коммерческой организации руководитель, занимающийся стратегическими проблемами, обеспечивает постоянный потенциал прибыльности. Его задачи состоят в том, чтобы выявить необходимость и провести стратегические изменения в организации; создать организационную архитектуру, способствующую стратегическим изменениям; подобрать и воспитать кадры, способные провести стратегические изменения в жизнь.

Стратегическое управление затрагивает широкий круг ведущих организационных решений по поводу проблем, ориентированных на будущее, связанных с генеральными целями организации и находящихся под воздействием неконтролируемых внешних факторов. В сферу стратегического планирования и управления входят следующие проблемы:

1. Проблемы, прямо связанные с генеральными целями организации. Генеральные цели ориентированы в будущее и, как правило, направлены на повышение эффективности деятельности организации путем обеспечения взаимосвязи целей, ресурсов и результатов. Поэтому решения о создании новых или ликвидации старых производств, освоении новой продукции, технологии или новых рынков носят стратегический характер. Решения, относящиеся к экономии материальных, энергетических или трудовых ресурсов, имеют частный характер и не относятся к стратегическим.

2. Проблемы и решения, связанные с каким-либо элементом организации, если этот элемент необходим для достижения целей, но в настоящий момент отсутствует или имеется в недостаточном объеме. В практике стратегического управления решение относится к стратегическим проблемам, если планируются

разработка и выпуск новой продукции, приобретение нового для организации технологического оборудования, приглашение нового персонала (новых специалистов) и т. п.

3. Проблемы, связанные с неконтролируемыми внешними факторами. Проблемы стратегического управления чаще всего возникают в результате воздействия многочисленных внешних факторов. Поэтому, чтобы не ошибиться в выборе стратегии и направлений развития, важно определить, какие экономические, политические, научно-технические, социальные и другие факторы оказывают влияние на будущее организации. Постоянный мониторинг внешней среды — важное условие эффективности и конкурентоспособности организации.

Осуществление стратегического менеджмента обычно направлено на решение следующих трех задач. **Во-первых**, это **установление приоритетности** среди административных задач, чтобы их относительная значимость соответствовала той стратегии, которую будет реализовывать организация. Это касается в первую очередь таких задач, как распределение ресурсов, установление организационных отношений, создание вспомогательных систем и т. п. **Во-вторых**, это **установление соответствия** между выбранной стратегией и внутриорганизационными процессами для того, чтобы сориентировать деятельность организации на осуществление выбранной стратегии. Соответствие должно быть достигнуто по таким характеристикам организации, как ее структура, система мотивирования и стимулирования, нормы и правила поведения, разделенные ценности и верования, квалификация работников и менеджеров и т. п. **В-третьих**, это **выбор и приведение в соответствие** с осуществляемой стратегией стиля лидерства и подхода к управлению организацией. Все три задачи решаются посредством *изменения*. Поэтому именно изменение является сердцевиной выполнения стратегии, и именно поэтому изменение, которое проводится в процессе выполнения стратегии, называется **стратегическим изменением**.

В настоящее время выделяются два направления развития стратегического управления. **Первое** — назовем его “регулярное стратегическое управление” — является дальнейшим логиче-

ским развитием стратегического планирования и состоит из двух взаимодополняющих подсистем: подсистемы анализа и планирования стратегии и подсистемы реализации стратегии. По существу суть этого направления — управление стратегическими возможностями организации. Это направление получило наибольшее распространение в силу того, что более глубоко и полно разработано.

**Второе направление развития стратегического управления** называют “стратегическое управление в реальном масштабе времени” и связывают, как правило, с решением неожиданно возникающих стратегических задач. Оно развивается в тех отраслях, где изменения во внешнем окружении происходят с такой частотой и порой так непредсказуемы, что требуют немедленной адекватной реакции, и организации просто не остается времени на пересмотр своей стратегии. По существу организация вынуждена одновременно параллельно заниматься уточнением стратегии и решением возникших стратегических задач. Эта система стратегического управления находится в стадии становления.

## 2.3. Система стратегического менеджмента

Прежде чем перейти к изучению системы стратегического менеджмента, целесообразно сказать несколько слов о содержании и сущности системного подхода к управлению, общих характеристиках и свойствах системы.

**Системный подход** к исследованию организационных систем исходит из того, что любая организация есть система, каждый из элементов которой имеет свои определенные и ограниченные цели.

**Главная задача системного подхода** состоит в повышении эффективности работы организации в целом (что не обязательно означает оптимизацию деятельности всех без исключения ее элементов).

**Сущность системного подхода** сводится к следующему:

- формулирование целей и выяснение их иерархии до начала какой-либо деятельности, связанной с управлением;

- получение максимального эффекта для достижения поставленных целей при минимальных затратах путем сравнительного анализа альтернативных путей и методов достижения целей и осуществления соответствующего их выбора;

- количественная оценка целей, методов и средств их достижения, основанная не на частных критериях, а на широкой и всесторонней оценке всех возможных и планируемых результатов деятельности.

В качестве основного **объекта исследования** в рамках системного подхода выступают различного рода системы.

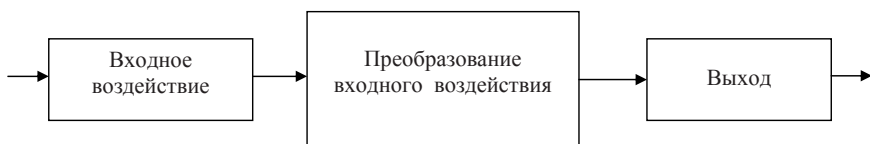
В наиболее общем виде **система** — это совокупность взаимосвязанных и взаимозависимых элементов, которые взаимодействуют друг с другом для достижения определенной общей цели.

С позиций системного подхода к проведению исследований **элемент** рассматривается как часть системы, которая изучается без дальнейшего членения в качестве единого целого, его внутренняя структура не является предметом исследования.

Любая динамическая система включает в себя три основных элемента:

1. Вход в систему.
2. Преобразователь.
3. Выход из системы.

Схематическое отображение динамической системы в ее наиболее общем виде представлено на рис. 2.3.



**Рис. 2.3.** Структура динамической системы

Понятие “**вход в систему**” объединяет всю совокупность поступающих в организацию ресурсов: сырьевых, материальных, финансовых, энергетических, технических, технологических, информационных, человеческих и др.

Под **преобразователем** понимается совокупность организационных факторов, осуществляющих непосредственную интеграцию и переработку поступающих ресурсов в целях достижения конечного результата.

Например, на промышленных предприятиях в качестве преобразователя выступают цехи основного и вспомогательного производства, в торговых организациях — оптовые склады и залы розничной реализации товаров, в научно-исследовательских институтах — проектные бюро и группы разработчиков, в учебных заведениях — коллективы педагогических работников, в лечебных учреждениях — медицинский персонал и т. д.

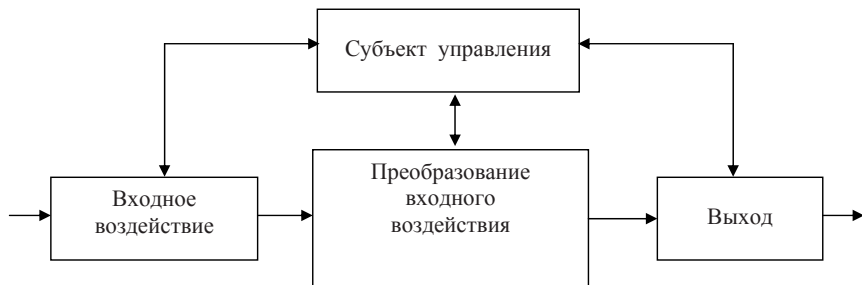
**Выход из системы** представляет собой конечный результат проделанной преобразователем работы по переработке поступивших ресурсов.

Для организаций, работающих в сфере материального производства, в качестве выхода из системы выступает готовая продукция, для торговых предприятий — выручка от реализации товаров, для научно-исследовательских институтов — результаты проведенных разработок, для учебных заведений — количество подготовленных специалистов с учетом уровня их подготовки, для лечебных учреждений — количество и качество оказанных медицинских услуг.

Кроме того, любая современная организация представляет собой не хаотично функционирующую, а целенаправленную, управляемую социально-экономическую систему, в составе которой помимо трех вышеперечисленных элементов (вход, преобразователь и выход) обязательно присутствует четвертый — **субъект управления**.

Субъект управления связан с остальными тремя элементами организационной системы двусторонними информационными связями, наличие которых дает ему возможность направлять различного рода сигналы-команды и получать сигналы-отчеты о ходе и результатах их исполнения.

Таким образом, организационная система управления имеет следующий вид, представленный на рис. 2.4.



**Рис. 2.4.** Структура системы управления

**Основными отличительными особенностями** организационных систем управления являются:

1) наличие общей цели (результата), достижение которой возможно лишь при условии объединения совместных усилий социальной группы;

2) наличие как минимум четырех основных элементов (вход, преобразователь, выход и субъект управления);

3) наличие между элементами системы двусторонних коммуникационных каналов, по которым циркулируют не только материальные и энергетические ресурсы, но и информационные сигналы;

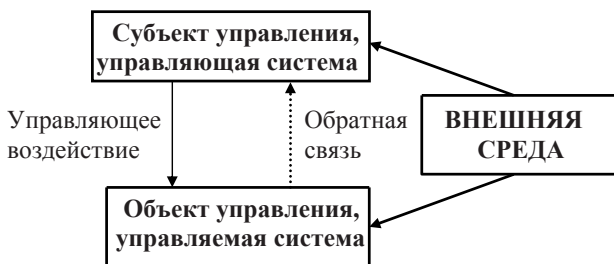
4) интеграция усилий всех элементов системы на достижение общего конечного результата.

Под **управлением** в организационных системах понимается процесс выработки и реализации целенаправленных воздействий на какой-либо объект в интересах достижения определенных результатов, т. е. заранее намеченной цели.

В качестве **объектов управления** могут выступать вещи, люди, а также определенные процессы (социальные, производственные и т. п.).

Управление в любой организации выступает прежде всего как процесс взаимодействия между управляющей и управляемой системами (субъектом и объектом управления) и внешней средой (рис. 2.5).





**Рис. 2.5.** Взаимодействие субъекта и объекта управления в организационной среде

Процесс управления характеризуется следующими **основополагающими свойствами**:

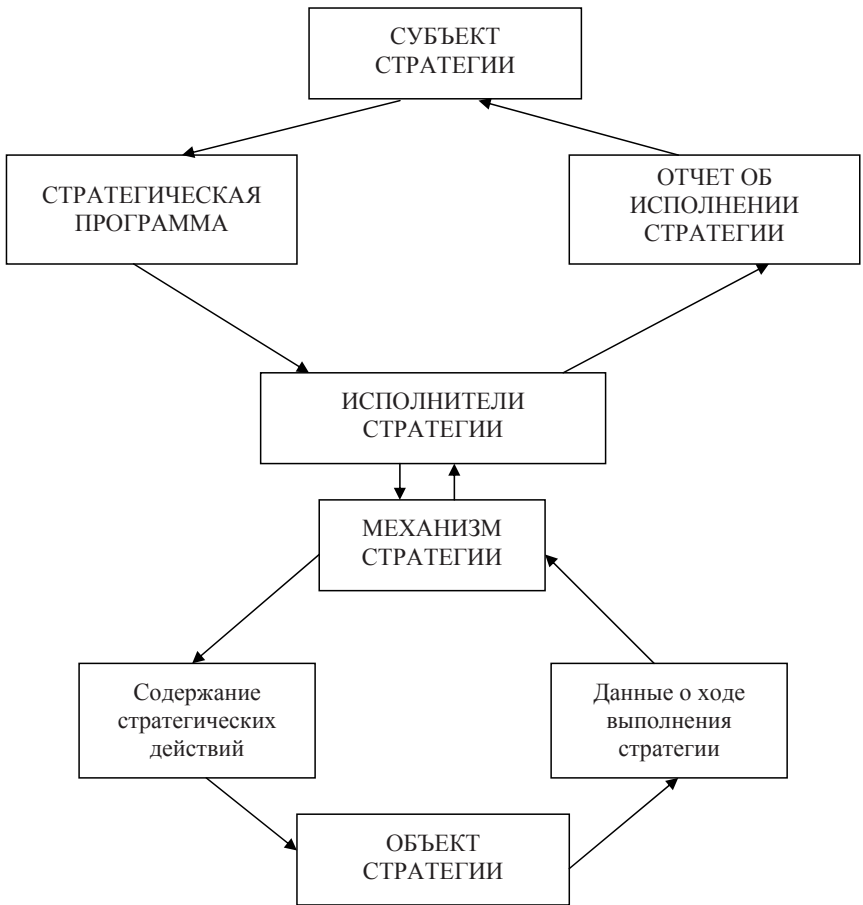
- относительностью;
- наличием обратной связи;
- непрерывностью и стадийностью;
- общностью и согласованностью.

Рассмотренные выше особенности и свойства систем в наиболее общем их понимании и систем управления в частности позволяют сформулировать определение системы стратегического менеджмента.

Под **системой стратегического менеджмента** можно понимать всю совокупность взаимосвязанных и взаимозависимых элементов управляемой организации, обособленное функционирование и взаимодействие которых призвано обеспечить данной организации долгосрочное конкурентное преимущество в рыночной среде.

Схематическое отображение системы стратегического менеджмента приведено на рис. 2.6.

Как показано на рисунке, в состав системы стратегического менеджмента входят следующие основные элементы: субъект стратегии, стратегическая программа, исполнители стратегии, механизм стратегии и объект стратегии, отчет об исполнении стратегии.



**Рис. 2.6.** Система стратегического менеджмента

Под **субъектом стратегической деятельности** понимается лицо или социальная группа, выступающие в качестве генератора стратегической идеи, а также инициатора и координатора процесса ее реализации.

Рыночная экономика вызывает потребность в стратегических управляющих, которые относятся к делу творчески, хорошо информированы, умеют наилучшим образом использовать

ресурсы и обеспечивать эффективность функционирования трудового коллектива.

Хорошие стратеги отличаются от других способностью выработать стратегический подход к оценке и анализу событий. Профессионалы в различных сферах деятельности, такие как адвокаты, врачи, инженеры, военные и проч., имеют различные способы восприятия мира. То же самое относится и к хорошим стратегам — они выработали то, что японский эксперт Кеничи Омае называет “мышление стратега”<sup>1</sup>.

Вторым элементом системы стратегического менеджмента является **стратегическая программа**, которая представляет собой развернутый план стратегических действий, рассчитанный на ближайшее время и дальнюю перспективу (стратегический план).

Стратегический план должен обосновываться обширными исследованиями и фактическими данными. Поэтому необходимо постоянно заниматься сбором и анализом огромного количества информации об отраслях народного хозяйства, рынке, конкуренции и т. п. Кроме того, стратегический план придает фирме определенность, индивидуальность, которые позволяют ей привлекать нужные типы работников и помогают продавать изделия или услуги.

Исполнители стратегического замысла по праву считаются ключевым элементом системы стратегического менеджмента. В качестве **исполнителей стратегии** организации обычно выступают должностные лица и структурные подразделения различных уровней управления, непосредственно осуществляющие практическую реализацию мероприятий стратегической программы.

В наиболее общем виде **механизм стратегии** можно рассматривать как совокупность методов, приемов и способов, посредством применения которых исполнители стратегии осуществляют практическую реализацию стратегического замысла.

---

<sup>1</sup> Kenichi Ohmae. The Mind of The Strategist: The Art of Japanese Business. — McGraw-Hill, 1991. — P. 12.

Модель механизма стратегического управления организацией представлена на рис. 2.7<sup>1</sup>.

Механизмы реализации стратегии в зависимости от их предназначения могут быть подразделены на две основные группы. К первой группе относятся так называемые **адаптационные (или адаптивные) стратегические механизмы**. Их применение позволяет наиболее эффективно и в кратчайшие сроки обеспечить приспособление организации к постоянно меняющимся условиям внешней рыночной среды.

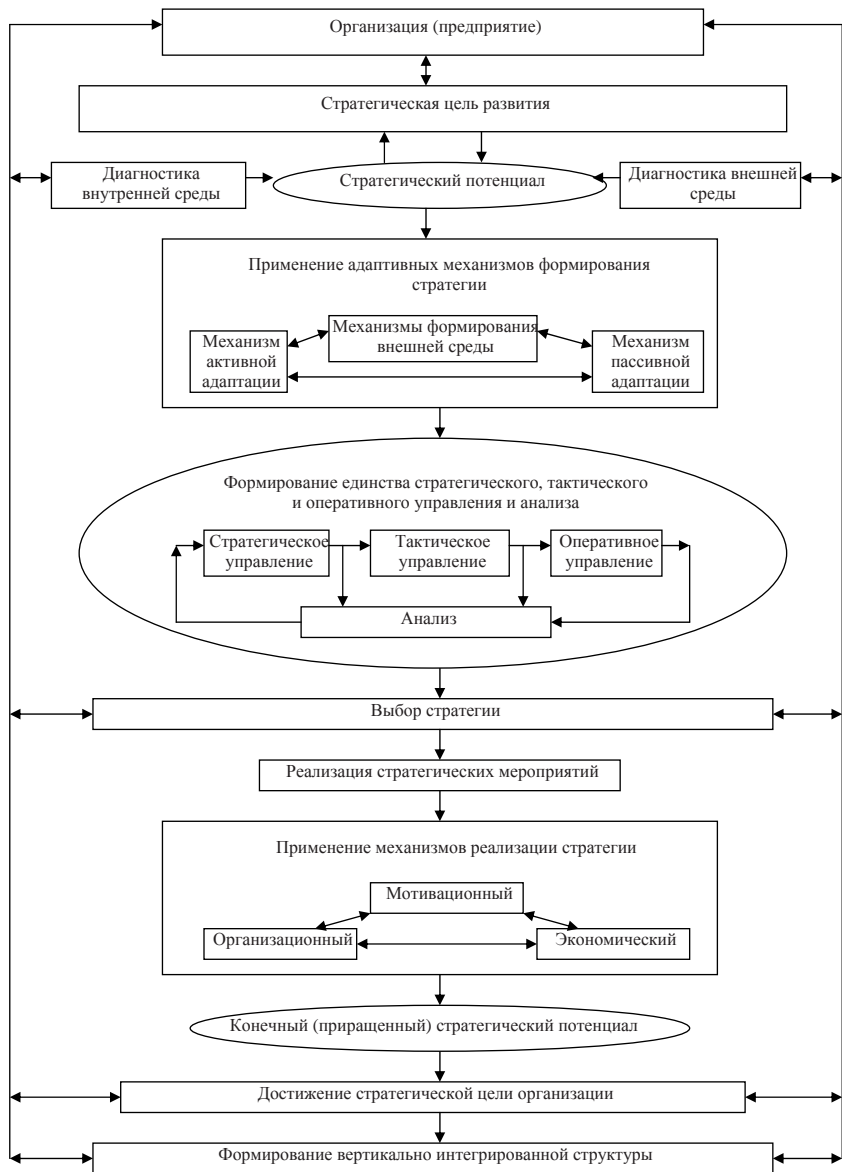
В качестве адаптационных механизмов можно выделить следующие механизмы стратегии организации:

1. **Механизмы пассивной адаптации** к внешней среде, обеспечивающие функционирование системы в стабильной, несложной и достаточно определенной среде и направленные на выбор наиболее благоприятных условий деятельности организации из тех, что уже имеются в сложившейся “нише” внешней среды. В основе механизмов с пассивной адаптацией к внешней среде лежит стратегия пассивного выживания предприятий.

2. **Механизмы активной адаптации** к внешней среде, в основе которых лежит непосредственная адаптация. Они направлены на активное использование элементов внешней среды в деятельности предприятия, в частности на поиск наиболее благоприятных условий перехода в новые “ниши”. Адаптационная реакция организации на изменения во внешней среде в большей части проявляется в быстрой обратимой перестройке внутренних структур и в использовании сложных форм стратегического поведения. В основе механизмов с активной адаптацией к внешней среде лежит стратегия активного выживания предприятий.

---

<sup>1</sup> См.: Шумилова А. В. Формирование системы механизмов стратегического управления производственной организацией (на примере предприятий лесопромышленного комплекса Архангельской области): Автореф. дисс. ... на соискание ученой степени канд. экон. наук. — М.: ВЗФЭИ, 2006. — С. 15.



**Рис. 2.7.** Механизм стратегического управления организацией

3. **Механизмы, направленные на формирование внешней среды**, которые используются для формирования наиболее благоприятных условий для функционирования организации. В их основе лежит стратегия развития предприятий, т. е. стратегия активного воздействия на внешнюю среду.

Исходя из вышесказанного, можно предложить систему адаптационных механизмов стратегического управления организацией, представленную на рис. 2.8<sup>1</sup>.



**Рис. 2.8.** Адаптивный механизм стратегического управления

Вторую группу стратегических механизмов организации образуют **функциональные механизмы**, основной задачей которых

<sup>1</sup> См.: Шумилова А. В. Формирование системы механизмов стратегического управления производственной организацией (на примере предприятий лесопромышленного комплекса Архангельской области): Автореф. дисс. ... на соискание ученой степени канд. экон. наук. — М.: ВЗФЭИ, 2006. — С. 17.

является осуществление выбранных в ходе применения адаптационных механизмов стратегий. На практике эти механизмы настолько взаимосвязаны между собой, что трудно выделить какую-либо составляющую одной, “чистой” природы, которая бы не содержала в себе элементы других составляющих. Поэтому предлагаемая система механизмов сформирована по принципу однородности на основе главных признаков, в частности, организационных, экономических и мотивационных (рис. 2.9)<sup>1</sup>.



**Рис. 2.9.** Функциональный механизм стратегии организации

**Экономические механизмы** используются тогда, когда продукция предприятия хорошо известна покупателям, пользуется спросом, а главной задачей менеджмента становится расширение доли рынка, снижение себестоимости и повышение рентабельности производства.

**Организационные механизмы** чаще всего востребованы тогда, когда организация находится в стадии реструктуризации, когда производственный процесс идет по пути реализации

<sup>1</sup> См. там же.

перспективных бизнес-планов, требующих выделения различных бизнесов в самостоятельные подразделения, когда идет массированная маркетинговая разведка рынка и структура производства подстраивается под рыночную конъюнктуру и поведение конкурентов.

**Мотивационные механизмы** обеспечивают воздействие как на факторы производства, так и на психологию работников, от соблюдения интереса которых зависит результирующий эффект управления предприятием.

Должная эффективность осуществления стратегической деятельности может быть обеспечена лишь при условии наиболее полного использования потенциалов всех видов механизмов стратегии. Этого можно добиться лишь при условии их гармоничной интеграции.

**Концепция интеграции механизмов стратегического управления** заключается в том, что все механизмы разработки и реализации стратегий организации взаимосвязаны между собой и могут существовать только в единстве стратегического, тактического и оперативного уровней управления (рис. 2.10)<sup>1</sup>.

Рассмотренная система механизмов стратегического управления позволяет снизить информационную неопределенность, что крайне необходимо на этапах тактического и оперативного управления, этапах непосредственного выпуска продукции и ее реализации, где могут быть выработаны более обоснованные управленческие решения. В этом прослеживается ключевая взаимосвязь стратегического управления с управлением на тактическом и оперативном уровнях.

Следующим элементом системы стратегического менеджмента является объект стратегии.

---

<sup>1</sup> См.: Шумилова А. В. Формирование системы механизмов стратегического управления производственной организацией (на примере предприятий лесопромышленного комплекса Архангельской области): Автореф. дисс. ... на соискание ученой степени канд. экон. наук. — М.: ВЗФЭИ, 2006. — С. 20.





**Рис. 2.10.** Взаимосвязь стратегического, тактического и оперативного управления

В качестве **объекта стратегического менеджмента** рассматривается **организация** как открытая комплексная социально-экономическая система, представляющая совокупность структурных подразделений (стратегических хозяйственных подразделений). **Стратегическое хозяйственное подразделение (СХП)** — это направление или ряд смежных направлений деятельности организации, самостоятельное рыночно ориентированное хозяйственное подразделение, которое может выступать полноценным конкурентом на своем сегменте рынка, имеет свой круг поставщиков, потребителей и конкурентов. Оно возглавляется директором, который несет полную ответственность за стратегическое развитие и текущую деятельность СХП. **Функциональная зона организации** — это сфера деятельности, организационно представленная функциональными структурными подразделениями, которые специализируются на выполнении определенных функ-

ций и обеспечивают эффективную деятельность как отдельных СХП, так и организации в целом.

При этом в качестве **предметов стратегического менеджмента** выступают сама организация как явление; внешнее окружение организации и ее положение на рынке; внутриорганизационные процессы, осуществляемые в рамках указанной организации.

Воздействие исполнителей стратегии на объект стратегической деятельности приводит к достижению конкретных результатов, на основании анализа которых составляется **отчет об исполнении стратегии**.

**Основной целью** проведения анализа результатов стратегической деятельности является сопоставление фактически полученного эффекта от стратегической деятельности с ожидаемым эффектом, заложенным в содержании стратегической программы. Составление отчета об исполнении стратегии обеспечивает доведение информации, полученной в ходе вышеупомянутого анализа, до субъекта стратегии.

## 2.4. Принципы стратегического менеджмента

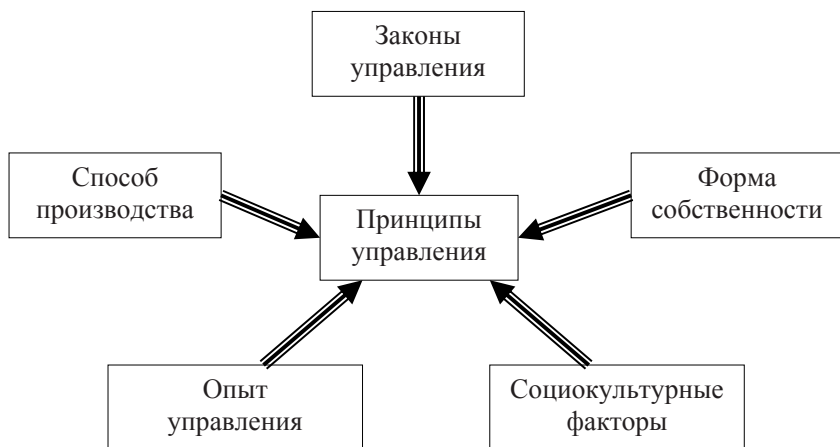
Слово “**принцип**” происходит от латинского principium — начало, основа. В принципах обобщаются все известные современной науке законы и закономерности, а также эмпирический опыт.

В наиболее общем виде **принципы управления** можно определить как изначальные по отношению к процессу управления нормы, правила и закономерности, вытекающие из сущности и уровня развития общества и его производительных сил, соблюдение которых (норм, правил и закономерностей) способствует достижению поставленных перед обществом целей и решению задач<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> См.: Менеджмент: Учебник для вузов / М. М. Максимцов, А. В. Игнатьева, М. А. Комаров и др.; под ред. М. М. Максимцова, А. В. Игнатьевой. — М.: Банки и биржи; ЮНИТИ, 1998. — С. 332.

Схема механизма формирования принципов менеджмента представлена на рис. 2.11. Как видно из схемы, на содержание принципов управления оказывают существенное влияние не только известные современной науке управленческие законы, но и накопленный опыт. К факторам, определяющим принципы менеджмента можно отнести и существующие на данный момент времени способы осуществления производственной деятельности, форма собственности на средства производства, а также социокультурные факторы.



**Рис. 2.11.** Механизм формирования принципов стратегического менеджмента

Принципы управления представляют собой его основные начала, вытекающие из отношений управления. Они определяют требования к системе, структуре и организации процесса управления.

Принципы стратегического менеджмента можно разделить на три основные группы. К первой группе относятся общие принципы управления, касающиеся системы управления в целом. Ко второй группе — принципы управления, относящиеся к отдельным компонентам системы управления (так называемые частные принципы). Принципы, входящие в третью группу (специальные принципы), регламентируют порядок и правила

управления конкретными видами деятельности или явлениями (в частности, стратегическими действиями).

Основным в системе **общих принципов управления** по праву можно считать **принцип научной обоснованности управления**. Научный подход к менеджменту требует сплошного комплексного изучения всей совокупности факторов, влияющих на эффективность функционирования организации, с последующим применением полученных знаний в практике управления.

Вторым, не менее важным принципом менеджмента является **принцип системного подхода к решению управленческих задач**. Системный подход требует, чтобы руководители рассматривали организацию как совокупность взаимосвязанных, взаимозависимых и постоянно взаимодействующих друг с другом элементов, таких как люди, структура, задачи и технологии, которые ориентированы на достижение различных целей.

**Принцип оптимальности управления** устанавливает требование достижения целей управления с минимальными затратами времени и средств.

С вышеназванным принципом неразрывно связан **принцип гибкости управления**, практическая реализация которого позволяет обеспечить своевременную адаптацию организации к изменяющимся условиям внешней среды или ее быструю перестройку в соответствии с новыми целями функционирования.

**Частными принято называть принципы управления**, относящиеся к отдельным элементам системы управления. В группе частных принципов управления можно условно выделить две подгруппы. Первая подгруппа включает в себя **принципы, касающиеся осуществления отдельных функций управления**. Сюда входят принципы планирования, организации, учета, контроля, принципы проведения маркетинговых исследований и мероприятий и т. п. Ко второй подгруппе относятся **управленческие принципы, связанные с отдельными сторонами управления**, например социальной, экономической, организационно-технической и т. д., а также к уровням управления (структурное подразделение, организация, отрасль, национальная экономика).

Система **специальных принципов стратегического менеджмента** включает в себя одиннадцать основных принципов и три специфических. К **основным принципам стратегического менеджмента** относятся:

1. Принцип заинтересованности руководства.
2. Принцип объективности.
3. Принцип фиксации результатов.
4. Принцип коммуникации.
5. Принцип глобальности.
6. Принцип непрерывности.
7. Принцип единства.
8. Принцип гибкости.
9. Принцип единства экономики и стратегии.
10. Принцип сочетания синергизма и автономности.
11. Принцип научной обоснованности.

Рассмотрим содержание вышеперечисленных принципов.

**Принцип заинтересованности руководства** можно сформулировать так: высший менеджмент должен искренне желать использовать достижения стратегического менеджмента в практике управления подчиненной организацией и превращать это желание в позитивные действия. Это желание должно быть очевидно не только самим топ-менеджерам, команда менеджеров среднего уровня также должна поддерживать его. Высший менеджмент должен подчиняться тем же принципам планирования, что и вся остальная организация, ибо нет ничего опаснее для успеха процесса планирования, чем ощущение, что этот процесс — не более чем лекарство, прописанное исполнительным директором для подчиненных, но которое он сам никогда не принимает.

**Принцип фиксации результатов** звучит так: если оценка проводится должным образом, результаты должны быть зафиксированы. Ожидаемый эффект от принятия решения должен измеряться количественно везде, где только это возможно, чтобы можно было создать простую модель, относительно которой измерять проделанную работу.

**Принцип коммуникации** заключается в том, что старшие менеджеры должны проводить соответствующие беседы, чтобы вовлечь в создание плана ответственных за его выполнение людей и чтобы получить одобрение того, чьей обязанностью является определение общих темпов развития организации. Отсюда следует, что если используется командный подход к менеджменту, то благоприятная для обсуждения проблем и выработки идей атмосфера будет создана естественным образом.

**Принцип глобальности** можно сформулировать следующим образом: распространение подходов планирования в рамках компании должно быть всеобъемлющим. Философия планирования должна пронизывать всю организацию, и каждый в организации должен быть знаком с описанными аспектами этого подхода.

**Принцип непрерывности** выражается в преемственности стратегических действий и корректировке стратегических программ с учетом изменений внутренних и внешних условий.

**Принцип единства** предполагает системный характер стратегической деятельности и реализуется посредством координации и интеграции. В ходе координации устанавливаются функциональные взаимосвязи в рамках одного уровня управления, интеграция представляет собой межуровневое согласование стратегических управленческих действий.

**Принцип гибкости** состоит в изменении содержания и направленности стратегических действий в зависимости от внутренних и внешних условий.

**Принцип единства экономики и стратегии** предполагает, что все стратегические действия осуществляются на основании социально-экономических, организационно-технических и политических решений.

**Принцип сочетания синергизма и автономности** заключается в том, что проекты стратегических решений материнских компаний всегда должны учитывать интересы дочерних предприятий, способных в рамках своих полномочий самостоятельно осуществлять хозяйственную деятельность.

**Принцип научной обоснованности** стратегических программ и действий означает: практическое использование в планирова-

нии достижений научно-технического прогресса (НТП) с целью структурной перестройки экономики, экологизации производства, обеспечения его социальной направленности, высокого уровня интенсивности и эффективности труда; быстрое реагирование на изменяющиеся потребности общества; повышение степени достоверности плановой информации для составления и расчетов стратегических планов; совершенствование технологии разработки планов.

В состав группы **специфических принципов стратегического менеджмента** входят:

- принцип обеспечения оптимальной пропорциональности на основе выделения ведущих звеньев;
- принцип единства и комплексности прогнозов, стратегических программ и планов;
- принцип единства процесса разработки, обеспечения возможности выполнения и проверки выполнения стратегических программ и планов.

Сущность **принципа обеспечения пропорциональности на основе выделения ведущих звеньев** состоит в формировании соответствующими субъектами управления пропорций, соответствий между структурными элементами управляемой подсистемы, исходя из критерия оптимальности. В качестве критерия оптимальности могут использоваться:

- а) время, необходимое для решения проблемы стратегического планирования;
- б) объем капитальных вложений, требуемых для реализации плановых решений, или объем материальных ресурсов;
- в) количество работников, необходимых для решения плановой задачи.

Выделение ведущих звеньев — важное направление стратегического планирования, позволяющее создавать необходимые условия для равновесия в социально-экономических системах, его объектах. Чем ограниченнее по объему и сложнее по структуре система ресурсов общества, тем шире спектр ведущих звеньев. При выделении ведущих звеньев исходят из того, что

потребности общества всегда включают комплекс реальных потребностей и потребностей идеальных. Сами потребности не равноценны по своей значимости для субъектов и объектов стратегического планирования. Поэтому возникает необходимость предпочтения одних перед другими на основе шкалирования и ранжирования.

**Основой принципа единства и комплексности прогнозов, стратегических программ и планов** является единство воспроизводственного процесса в рамках фирмы, региона, страны, существование единого экономического пространства, единого рынка с соответствующей инфраструктурой.

**Единство различных плановых документов** может быть формальным и обеспечиваться едиными формами, показателями, таблицами, способами расчета показателей. Оно может быть **материальным**, опираться на конкретные ресурсы, необходимые для выполнения заданий.

Единство стратегических планов коммерческих организаций достигается посредством координации в единое целое планов их структурных подразделений в рамках общей стратегии организации. На макроуровне указанная проблема решается путем взаимного согласования федеральных и региональных программ и планов, взаимной увязки их показателей.

**Принцип единства процесса разработки, выполнения и проверки результатов стратегических программ и планов.** Практическая реализация требований данного принципа в стратегическом менеджменте предполагает: во-первых, своевременное доведение плановых заданий до исполнителей; во-вторых, проверку соответствия стратегических решений намечаемым параметрам функционирования экономики и ее элементов.

## 2.5. Политика и тактика предприятия

Важную роль в системе современного стратегического управления играют политика и тактика предприятия.



Отправной точкой формирования **политики фирмы** можно считать совокупность всех нормативных требований, предъявляемых к сотрудникам фирмы, и способов выполнения указанных требований.

Нормативные требования к управлению включают в себя принципы предпринимательской деятельности; основные цели, объекты, сферы деятельности; требования к ее организации.

Реализация нормативных требований к отдельным сферам управления определяет структурную политику фирмы и конкретные политики в отдельных сферах деятельности.

**Структурная политика** включает в себя следующие основные организационные элементы:

- процесс создания и развития фирмы (цели, решения, средства);
- выбор оптимального местоположения фирмы;
- определение правового статуса фирмы;
- систему взаимоотношения собственников фирмы с ее работниками;
- систему взаимоотношений фирмы с поставщиками, потребителями и деловыми партнерами;
- процесс ликвидации фирмы.

К **политике действий** относят всю совокупность процессов, охватывающих различные направления функционирования (линии работы) хозяйственной организации. В число таких процессов входят:

- процесс приобретения сырья, материалов, услуг и т. д.;
- инвестиционная политика;
- управление запасами;
- процесс приобретения, обслуживания и обновления оборудования;
- кадровая политика;
- финансовая политика;
- производственная политика (система и тип производства, размер партий, технологические процессы, оперативное управление);
- политика сбыта (цены, распределение, реклама);

- формирование отчетности о деятельности фирмы;
- политика управления рисками.

Сущность **тактического управления стратегией** состоит в рациональном распределении и использовании имеющихся в распоряжении организации ресурсов. Основными видами ресурсов, которые может использовать в своей деятельности современная организация, являются кадры, финансы, энергия, имущество (основные фонды).

Обычно в процессе тактического управления рисками все виды ресурсов распределяются на две основные группы. **Первую группу** образуют ресурсы, находящиеся в текущем использовании. Такие ресурсы можно обозначить как **оперативные**. В состав **второй группы** входят все виды ресурсов, аккумулированные в различных внешних и внутренних фондах. Эти ресурсы обычно называют **резервными**.

Основной задачей тактического управления рисками является определение наиболее оптимального соотношения между оперативными и резервными ресурсами, находящимися в распоряжении организации. Как правило, такое соотношение определяется расчетным путем, исходя из общего объема имеющихся ресурсов и с учетом сложившихся внешних и внутренних условий деятельности организации.

Например, размер **кадрового резерва** следует определять на основании списочной численности работников предприятия и с учетом среднего уровня текучести кадров. Причем существуют определенные различия между методикой расчета резерва выдвижения на руководящие должности и резерва на замещение рядовых должностей.

В первом случае кадровый резерв обычно формируется из уже принятых на работу сотрудников, занимающих должности рядовых исполнителей или руководителей среднего звена. При этом никаких дополнительных затрат на содержание такого резерва организация не несет.

Кроме того, уровень текучести кадров среди руководящего персонала, как правило, незначителен. Поэтому численность резерва на выдвижение обычно определяется без учета

уровня текучести кадров, исходя только из общей численности руководящих работников. Для этого применяется следующая формула:

$$P_v = K_p \times \text{Ч}_{\text{рук}},$$

где  $P_v$  — численность резерва на выдвижение;

$\text{Ч}_{\text{рук}}$  — общая численность руководящих работников организации;

$K_p$  — коэффициент, отражающий плановое соотношение между размером резерва на выдвижение и списочной численностью руководящих работников организации. Как правило, на каждую руководящую должность в резерве на выдвижение имеется не менее двух кандидатов.

При определении численности резерва на замещение необходимо учитывать не только уровень текучести кадров, но и структуру персонала организации, а именно характер распределения работников по специальностям и специализациям.

**Энергетические ресурсы**, как правило, резервируются индивидуально для каждого вида энергии способом и в размере, равном стандартным нормативам. Например, электроэнергия может накапливаться в специальных аккумуляторных батареях, которые смогут в течение определенного промежутка времени поддерживать предприятие в случае возникновения сбоев в электроснабжении. Кроме того, на многих предприятиях имеются собственные аварийные электрогенераторы (как правило, дизельного типа), которые позволяют отказаться от использования аккумуляторов.

**Имущество предприятия** обычно специально не резервируется, а подвергается консервации только в случаях особой необходимости. Тем не менее законсервированное имущество также может считаться стратегическим резервом предприятия, который может быть задействован в случае необходимости.

Не менее важным ресурсом организации является **информация**, которая также подразделяется на два вида: динамическую (т. е. находящуюся в обработке и использовании) и статическую (т. е. хранящуюся в архивах и базах данных организации).

## 2.6. Методология стратегического менеджмента

**Методы управления** в наиболее общем виде представляют собой приемы и способы осуществления последовательных и непрерывных функций менеджмента. Иными словами, **методы менеджмента** можно определить как совокупность приемов и способов, применение которых позволяет обеспечить нормальное и эффективное функционирование управляющей и управляемой подсистем системы управления.

С указанной точки зрения **методы стратегического менеджмента** можно определить как совокупность приемов и способов управления стратегической деятельностью организации.

В современной теории менеджмента методы управления классифицируются по самым различным признакам.

**В зависимости от масштабов применения** можно выделить общие, системные и локальные методы управления. Общие методы применимы практически в любых управленческих процессах независимо от их сущности и специфики. Системные относятся к конкретным системам управления, а локальные обращены к отдельным элементам управленческих систем.

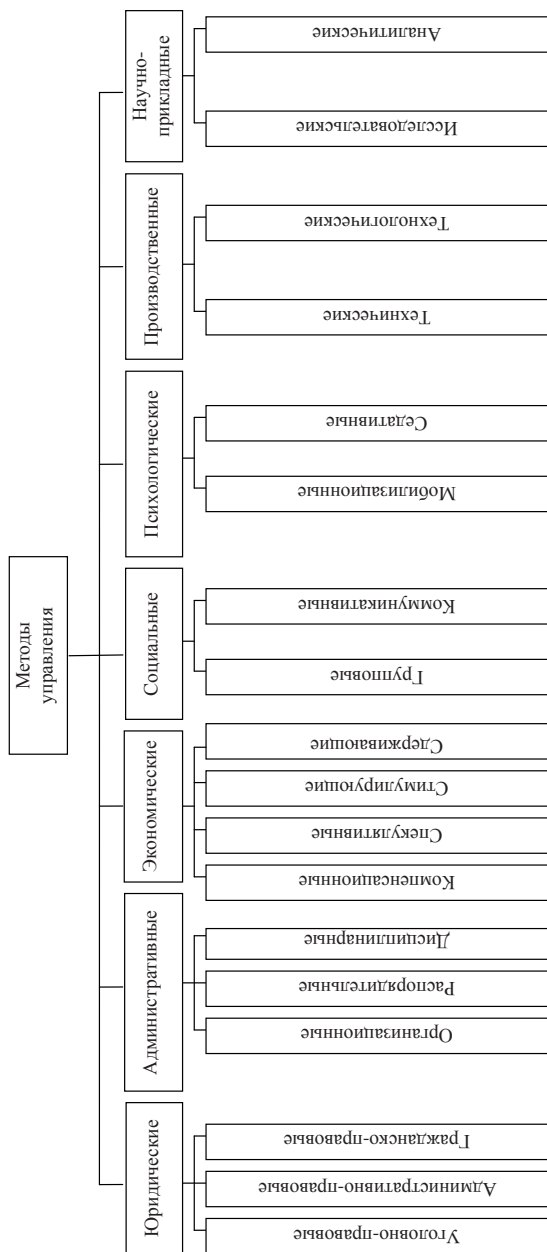
**По отраслям и сферам применения** можно выделить методы управления, применяемые в государственном управлении, бизнесе, торговле, промышленности и т. п.

Для целей стратегического менеджмента наиболее подходит **классификация методов управления, обусловленная их содержанием**.

Общая классификация методов менеджмента представлена на рис. 2.12.

Как показано на рисунке, в общей совокупности методов управления рисками можно выделить семь основных групп: юридические; административные; экономические; социальные; психологические; производственные; научно-прикладные.

Особое место в системе стратегического менеджмента принадлежит методам **выбора наиболее оптимального варианта инновационной стратегии развития**. К числу таких методов относятся:



**Рис. 2.12.** Классификация методов управления

1. **Метод структурно-морфологического анализа.** Он предназначен для выявления внутреннего состава предметной области, фиксации появления принципиально новых разработок (идей, технических решений и т. п.), что позволяет обоснованно формировать стратегию НТП на подотраслевом уровне.

2. **Метод определения характеристик публикационной активности.** Его специфика связана с тем, что поток документов ведет себя как система, подчиняясь циклическому развитию; отслеживая эти циклы, можно определить, на каком этапе жизненного цикла находится предметная область в той или иной стране. Метод дает возможность предлагать корректные рекомендации по формированию НТП на отраслевом уровне.

3. Метод, базирующийся на выявлении групп патентных документов с семейством патентов-аналогов большой мощности, или просто **метод патентов-аналогов.** Его суть заключается в том, что фирмы патентуют только те идеи, которые имеют практическую значимость.

4. **Метод терминологического и лексического анализа.** Терминологический анализ базируется на предположении, что при использовании исследователями идей из других областей знаний происходит смена терминологического аппарата. Метод терминологического анализа позволяет выявить зарождение принципиальных инноваций на ранних этапах и спрогнозировать направленность ожидаемых изменений. Лексический анализ текстов аналогичен терминологическому; различие лишь в рассмотрении не конкретных терминов, а словосочетаний.

5. **Метод показателей** основывается на том, что каждая техническая система описывается набором показателей, которые в меру научно-технического прогресса совершенствуются, что отражается в документах. Изучая динамические характеристики показателей технических систем, можно получить четкое представление о тенденциях в мировой и отечественной практике и научных изысканиях.

## Выводы по главе 2

- Предпосылкой возникновения стратегического управления является развитие систем управления, вызванное растущим уровнем нестабильности среды и все меньшей предсказуемостью будущего.

- Стратегическое управление позволяет своевременно реагировать на возникающие изменения в окружающей среде.

- В зависимости от приоритета используемых подходов и реакции на внешние изменения в развитии стратегического управления выделяют следующие этапы: бюджетно-финансовый контроль; управление на основе экстраполяции (долгосрочное планирование); предвидение изменений (стратегическое планирование); управление на основе гибких экстренных решений (стратегический менеджмент).

- Стратегический менеджмент представляет собой процесс, определяющий последовательность действий организации по разработке и реализации стратегии. Он включает постановку целей, выработку стратегии, определение необходимых ресурсов и поддержание взаимоотношений с внешней средой, которые позволяют организации добиваться поставленных задач.

- Осуществление стратегического менеджмента обычно направлено на решение следующих трех задач: установление приоритетности среди административных задач; установление соответствия между выбранной стратегией и внутриорганизационными процессами; выбор и приведение в соответствие с осуществляемой стратегией стиля лидерства и подхода к управлению организацией.

- Процесс управления коммерческой организацией включает два взаимодополняющих вида управленческой деятельности — стратегическое управление, связанное с развитием будущего потенциала организации, и оперативное управление, реализующее существующий потенциал в прибыль.

- Деятельность по стратегическому управлению направлена на обеспечение стратегической позиции, которая должна обеспечить длительную жизнеспособность организации в изменяющихся условиях.

- В отличие от стратегического оперативное управление занимается использованием существующей стратегической позиции организации с целью достижения ее целей.

- Наряду с процессом разработки и реализации стратегии в стратегическом управлении организацией большую роль играют правила, которые так же, как и стратегии, определяют функционирование организации, но в отличие от стратегий в явном виде не имеют целевого начала.

- Правила устанавливают границы организационной деятельности и организационного поведения, ориентируя тем самым процесс функционирования организации в направлении реализации ее стратегии.

- Правила сами могут быть предметом стратегического управления в том случае, если стратегической задачей организации становится изменение ее внутренней жизни, организационной культуры и т. п.

- В настоящее время выделяются два направления развития стратегического управления: регулярное стратегическое управление (управление стратегическими возможностями организации) и стратегическое управление в реальном масштабе времени (решение неожиданно возникающих стратегических задач).

- Под системой стратегического менеджмента можно понимать всю совокупность взаимосвязанных и взаимозависимых элементов управляемой организации, обособленное функционирование и взаимодействие которых призвано обеспечить данной организации долгосрочное конкурентное преимущество в рыночной среде.

- В состав системы стратегического менеджмента входят следующие основные элементы: субъект стратегии, стратегическая программа, исполнители стратегии, механизм стратегии и объект стратегии, отчет об исполнении стратегии.

- Принципы стратегического менеджмента можно разделить на три основные группы. К первой группе относятся общие принципы управления, касающиеся системы управления в целом. Ко второй группе — принципы управления, относящиеся к отдельным компонентам системы управления (так называе-



мые частные принципы). Принципы, входящие в третью группу (специальные принципы), регламентируют порядок и правила управления конкретными видами деятельности или явлениями (в частности, стратегическими действиями).

Отправной точкой формирования политики фирмы можно считать совокупность всех нормативных требований, предъявляемых к сотрудникам фирмы, и способов выполнения указанных требований.

Сущность тактического управления стратегией состоит в рациональном распределении и использовании имеющихся в распоряжении организации ресурсов.

Методы стратегического менеджмента можно определить как совокупность приемов и способов управления стратегической деятельностью организации.

## **Ключевые вопросы главы 2**

1. Какова основная причина появления стратегического управления? Какие факторы (условия), определяющие актуальность стратегического управления, вы знаете?

2. Назовите основные этапы развития стратегического управления.

3. Что такое стратегическое планирование?

4. В чем состоит принципиальное отличие между стратегическим и долгосрочным планированием?

5. Дайте определение управлению на основе экстраполяции.

6. Назовите отличительные черты управления на основе гибких экстренных решений.

7. Назовите основные отличительные черты бюджетно-финансового контроля.

8. Перечислите основные этапы цикла бюджетирования.

9. Какова роль бюджетирования в системе современного менеджмента?

10. Раскройте классификацию систем управления, предложенную И. Ансоффом.

11. Дайте определение стратегического менеджмента.

12. В чем отличие между стратегическим и оперативным управлением?

13. Перечислите основные проблемы, решаемые в рамках стратегического планирования и управления.

14. Какие задачи решаются при осуществлении стратегического менеджмента?

15. Назовите два основных современных направления развития стратегического менеджмента.

16. Раскройте содержание системного подхода к управленческой деятельности.

17. Что такое система?

18. Какие три элемента включает в себя любая динамическая система?

19. Чем система управления выделяется из общего количества динамических систем управления?

20. Дайте определение системы стратегического менеджмента.

21. Перечислите основные элементы системы стратегического менеджмента. Охарактеризуйте их.

22. Дайте определение принципа управления.

23. Перечислите и охарактеризуйте одиннадцать основных принципов стратегического менеджмента.

24. Раскройте содержание специфических принципов стратегического управления.

25. Что является отправной точкой формирования политики фирмы?

26. Перечислите нормативные требования к управлению.

27. Раскройте содержание структурной политики предприятия.

28. В чем сущность политики действий?

29. Что такое тактическое управление стратегией?

30. Дайте определение методов стратегического менеджмента. Кратко раскройте их содержание.

# Глава 3. СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ ПРОИЗВОДСТВА И СТРУКТУРА ПРОМЫШЛЕННОСТИ

---

## 3.1. Производство как объект стратегического менеджмента

Основу любой производственной деятельности составляет совокупность взаимосвязанных, взаимозависимых и взаимодополняющих производственных процессов.

**Производственный процесс** — это совокупность всех действий людей и средств производства, направленных на изготовление продукции. Производственный процесс состоит из основных, вспомогательных и обслуживающих частей, описание которых приведено в табл. 3.1.

*Таблица 3.1*

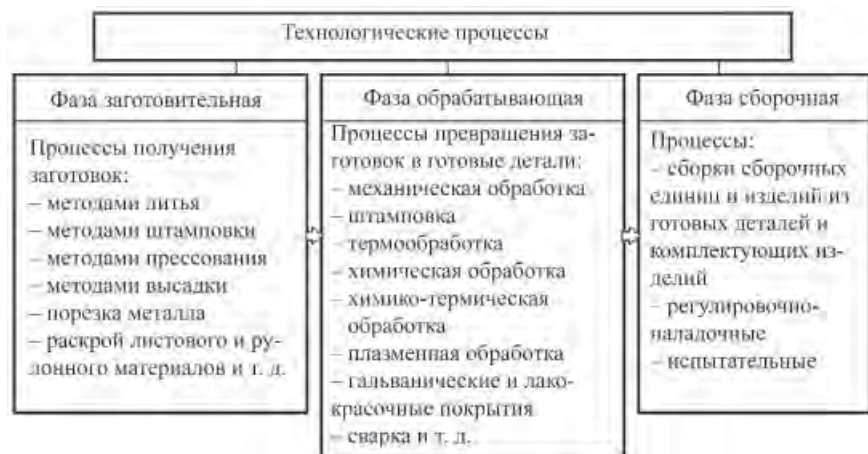
**Составляющие производственного процесса**

Основные	Технологические процессы, в ходе которых происходят изменения геометрических форм, размеров и физико-химических свойств продукции
Вспомогательные	Процессы, которые обеспечивают бесперебойное протекание основных процессов (изготовление и ремонт инструментов и оснастки; ремонт оборудования; обеспечение всеми видами энергий (электрическая, тепловая, пар, вода, сжатый воздух и т. д.)
Обслуживающие	Процессы, связанные с обслуживанием как основных, так и вспомогательных процессов, но в результате которых продукция не создается (хранение, транспортировка, технический контроль и т. д.)

Производственные процессы, в свою очередь, подразделяются на фазы. **Фаза производственного процесса** — комплекс работ, выполнение которых характеризует завершение определенной части технологического процесса и связано с переходом предмета труда из одного качественного состояния в другое.

В машиностроении и приборостроении технологические процессы в основном состоят из трех фаз: заготовительной; обрабатывающей; сборочной.

Фазная структура технологических процессов представлена на рис. 3.1.



**Рис. 3.1.** Фазная структура технологических процессов

Производственный процесс состоит из последовательно выполняемых технологических действий — операций. **Операция** — часть производственного процесса, выполняемая на одном рабочем месте (станке, стенде, агрегате и т. д.), состоящая из ряда действий над каждым предметом труда или группой совместно обрабатываемых предметов.

Соблюдение принципов организации производственного процесса — одно из основополагающих условий эффективной деятельности предприятия.

Основные принципы организации производственного процесса и их содержание приведены в табл. 3.2.

**Экономическая эффективность** рациональной организации производственного процесса выражается в сокращении длительности производственного цикла изделий, в снижении издержек на производство продукции, улучшении использования основных производственных фондов и увеличении оборачиваемости оборотных средств.

Таблица 3.2

**Основные принципы организации  
производственного процесса**

№ п/п	Принципы	Основные положения
1	Пропорциональность	Пропорциональная производительность в единицу времени всех производственных подразделений предприятия (цехов, участков) и отдельных рабочих мест
2	Дифференциация	Разделение производственного процесса изготовления одноименных изделий между отдельными подразделениями предприятия (например, по технологическому)
3	Комбинирование	Объединение всех или части разнохарактерных процессов по изготовлению определенного вида изделия в пределах одного участка, цеха, производства
4	Концентрация	Сосредоточение выполнения определенных производственных операций по изготовлению технологически однородной продукции или выполнению функционально однородных работ на отдельных участках и рабочих местах
5	Специализация	Формы разделения труда на предприятии, в цехе. Закрепление за каждым подразделением предприятия ограниченной номенклатуры работ, операций, деталей, изделий
6	Универсализация	Определенное рабочее место или производственное подразделение занято изготовлением изделий и деталей широкого ассортимента или выполнением различных производственных операций
7	Стандартизация	В организации производственного процесса — разработка, установление и применение однообразных условий, обеспечивающих наилучшее его протекание
8	Параллельность	Одновременное выполнение технологического процесса на всех или некоторых его операциях. Реализация данного принципа существенно сокращает производственный цикл изготовления изделия

№ п/п	Принципы	Основные положения
9	Прямоточность	Требование прямолинейности движения предметов труда по ходу технологического процесса, т. е. по кратчайшему пути прохождения изделия всех фаз производственного процесса без возвратов в его движении
10	Непрерывность	Сведение к минимуму всех перерывов в процессе производства конкретного изделия
11	Ритмичность	Выпуск в равные промежутки времени равного количества изделий
12	Автоматичность	Максимально возможное и экономически целесообразное освобождение рабочего от затрат ручного труда на основе применения автоматического оборудования

Одной из ключевых характеристик производственной деятельности является типология производственных процессов.

**Тип производства** — совокупность его организационных, технических и экономических особенностей. Тип производства определяется следующими факторами:

- номенклатурой выпускаемых изделий;
- объемом выпуска;
- степенью постоянства номенклатуры выпускаемых изделий;
- характером загрузки рабочих мест.

В зависимости от уровня концентрации и специализации различают три типа производства: единичное, серийное, массовое.

Сравнительная характеристика типов производства по факторам приведена в табл. 3.3.

Таблица 3.3

### Сравнительная характеристика типов производства

№ п/п	Факторы	Типы производства		
		единичное	серийное	массовое
1	Номенклатура изготавливаемых изделий	Большая	Ограниченная	Малая
2	Постоянство номенклатуры	Отсутствует	Имеется	Имеется

№ п/п	Факторы	Типы производства		
		единичное	серийное	массовое
3	Объем выпуска	Малый	Средний	Большой
4	Закрепление операций за рабочими местами	Отсутствует	Частичное	Полное
5	Применяемое оборудование	Универсальное	Универсальное и специальное (частично)	В основном специальное
6	Применяемые инструменты и оснастка	Универсальные	Универсальные и специальные	В основном специальные
7	Квалификация рабочих	Высокая	Средняя	В основном низкая
8	Себестоимость продукции	Высокая	Средняя	Низкая
9	Производственная специализация цехов и участков	Технологическая	Смешанная	Предметная

Важным параметром производственного процесса является производственный цикл. **Производственный цикл** — это календарный период времени, в течение которого материал, заготовка или другой обрабатываемый предмет проходит все операции производственного процесса или определенной его части и превращается в готовую продукцию (или в готовую ее часть). Он выражается в календарных днях или (при малой трудоемкости изделия) в часах.

Различают простой и сложный производственные циклы. **Простой производственный цикл** — это цикл изготовления детали. **Сложный производственный цикл** — это цикл изготовления изделия.

Наиболее экономически эффективной формой организации производственного процесса является **поточное производство**, при котором реализуются принципы специализации, параллельности, пропорциональности, прямоочности, непрерывности, ритмичности.

Основой (первичным звеном) поточного производства является **поточная линия**. При проектировании и организации поточных линий выполняются расчеты показателей, определяющих регламент работы линий и методы выполнения технологических операций.

Такт поточной линии — промежуток времени между выпуском изделий (деталей, сборочных единиц) с последней операции или их запуском на первую операцию поточной линии.

Такт поточной линии рассчитывается по формуле

$$r = F_d / Q_{\text{вып}},$$

где  $r$  — такт поточной линии (мин);

$F_d$  — действительный годовой фонд времени работы линии в планируемом периоде (мин);

$Q_{\text{вып}}$  — плановое задание на тот же период времени (шт.).

Для расчета действительного годового фонда времени работы линии в планируемом периоде используется следующая формула:

$$F_d = D_{\text{раб}} \cdot d_{\text{см}} \cdot T_{\text{см}} \cdot k_{\text{пер}} \cdot k_{\text{рем}},$$

где  $D_{\text{раб}}$  — число рабочих дней в году;

$d_{\text{см}}$  — количество рабочих смен в сутки;

$T_{\text{см}}$  — продолжительность смены;

$k_{\text{пер}}$  — коэффициент, учитывающий планируемые перерывы;

$$k_{\text{пер}} = (T_{\text{см}} - T_{\text{пер}}) / T_{\text{см}},$$

где  $T_{\text{пер}}$  — время планируемых внутрисменных перерывов;

$k_{\text{рем}}$  — коэффициент, учитывающий время плановых ремонтов.

При неизбежных технологических потерях (планируемом выходе годных деталей или изделий) такт  $r$  рассчитывается по формуле

$$r = F_d / Q_{\text{зап}},$$

где  $Q_{\text{зап}}$  — количество изделий, запускаемых на поточную линию в планируемом периоде (шт.).



Для расчета данного показателя используется следующая формула:

$$Q_{\text{зап}} = Q_{\text{вып}} \cdot k_{\text{зап}},$$

где  $k_{\text{зап}}$  — коэффициент запуска изделий на поточную линию, равный величине, обратной коэффициенту выхода годных изделий ( $\alpha$ );  $k_{\text{зап}} = 1/\alpha$ .

Выход годных изделий в целом по поточной линии определяется как произведение коэффициентов выхода годных изделий по всем операциям линии:

$$\alpha = \alpha_1 \cdot \alpha_2 \cdot \dots \cdot \alpha_n.$$

Ритм — это количество изделий, выпускаемых поточной линией в единицу времени, или величина, обратная такту.

Расчет количества оборудования поточной линии ведется по каждой операции технологического процесса:

$$W_{p_i} = \frac{t_{\text{шт}_i}}{r} \quad \text{или} \quad W_{p_i} = \frac{t_{\text{шт}_i}}{r} \cdot k_{\text{зап}_i},$$

где  $W_{p_i}$  — расчетное количество оборудования (рабочих мест) на  $i$ -й операции поточной линии;

$t_{\text{шт}_i}$  — норма штучного времени на  $i$ -ю операцию (мин);

$k_{\text{зап}_i}$  — коэффициент запуска детали на  $i$ -ю операцию.

Принятое количество оборудования или рабочих мест на каждой операции  $W_{\Pi_i}$  определяется путем округления расчетного их количества  $W_{p_i}$  до ближайшего большего целого числа.

Коэффициент загрузки оборудования (рабочих мест) определяется следующим образом:

$$k_{z_i} = \frac{W_{p_i}}{W_{\Pi_i}}.$$

**Задел** — это производственный запас материалов, заготовок или составных частей изделия для обеспечения бесперебойного протекания производственных процессов на поточных линиях.

Различают следующие виды заделов:

- технологический;
- транспортный;
- резервный (страховой);
- оборотный межоперационный.

Важным фактором стабилизации производственного процесса является **синхронизация**, которая представляет собой процесс выравнивания длительности операции технологического процесса согласно такту поточной линии. Время выполнения операции должно быть равно такту линии или кратно ему. Методы синхронизации:

- дифференциация операций;
  - концентрация операций;
  - установка дополнительного оборудования;
  - интенсификация работы оборудования (увеличение режимов обработки);
  - применение прогрессивного инструмента и оснастки;
  - улучшение организации обслуживания рабочих мест
- и т. д.

Высшей формой поточного производства является **автоматизированное производство**, где сочетаются основные признаки поточного производства с его автоматизацией. В автоматизированном производстве работа оборудования, агрегатов, аппаратов, установок происходит автоматически по заданной программе, а рабочий осуществляет контроль за их работой, устраняет отклонения от заданного процесса, производит наладку автоматизированного оборудования.

## 3.2. Понятие и сущность производственной стратегии предприятия

**Производственная стратегия** представляет собой процесс разработки и управления процессом создания необходимых для потребителей продуктов и услуг на предприятии.

Производственная стратегия формируется с учетом следующих показателей: объемов капитальных вложений, необ-

ходимых для совершения преобразований в производственном процессе; времени, необходимого для своевременного перехода к выпуску новой продукции; оценки относительной потребительской стоимости существующей и новой продукции и т. д.

Производственная стратегия строится с учетом общей стратегии фирмы и тесно связана со стратегиями ее функциональных подразделений. Она всегда должна быть направлена на решение различных аспектов производственной деятельности.

В наиболее общем виде процесс управления производственной стратегией предприятия включает в себя следующие основные этапы:

1. Создание (при реализации инновационных производственных проектов) или необходимая оптимизация (при реструктуризации существующих предприятий) системы управления производством.

2. Выбор наиболее рационального местоположения для вновь создаваемых производственных мощностей.

3. Построение (при реализации инновационных производственных проектов) или оптимизация (при реструктуризации существующих предприятий) производственной структуры предприятия.

4. Выбор новых (для вновь создаваемых производственных мощностей) или повышение эффективности использования имеющихся в распоряжении предприятия производственных помещений.

5. Проведение научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (НИОКР).

6. Организационная подготовка производства (выбор нового или модернизация имеющегося производственного оборудования).

7. Технологическая подготовка производства.

Поскольку производство представляет собой важнейшую сферу деятельности любого промышленного предприятия, именно производственные мощности следует развивать, чтобы достичь реального эффекта при разработке и реализации стратегии. По этой причине **система управления производством** играет ключевую роль в современном бизнесе.

Формирование системы управления производством целесообразно осуществлять в следующей последовательности:

- определение цели осуществления производственной деятельности;
- формирование перечня требований к системе управления производством;
- разработка альтернативных вариантов проекта создаваемой системы управления производством;
- выбор и утверждение наиболее оптимального варианта проекта;
- построение системы управления производством;
- опытная эксплуатация системы управления производством с целью выявления имеющихся недостатков;
- устранение выявленных недостатков;
- запуск системы управления производством в эксплуатацию.

Важным аспектом формирования системы управления производством является кадровое обеспечение.

Основное требование к любому управляющему — умение правильно распределить задачи, обязанности и ответственность между сотрудниками и поощрять выработку различных точек зрения на сложные проблемы производственного бизнеса.

Помимо необходимой технической квалификации управляющий производством должен иметь хорошие аналитические способности, уметь приспосабливаться к новым ситуациям. С этой точки зрения особенно важны следующие качества:

- способность четко продумывать варианты решения ежедневных проблем, с тем чтобы даже непредсказуемые ситуации не застали врасплох;
- аналитические способности, которые особенно важны в долгосрочном планировании;
- умение осуществлять эффективный контроль производства, поскольку производство берет на себя 80% ресурсов и расходов в производственном бизнесе.

Управляющий производством — одно из важнейших лиц в руководстве фирмы. Его работа заключается в том, чтобы тща-

тельно обдумать и выбрать стратегию, которая обеспечивала бы организацию, ресурсное наполнение и выполнение долгосрочных задач бизнеса. Основная цель управляющего производством — поддерживать производство в рабочем состоянии для удовлетворения спроса потребителей без сбоев, эффективно и выгодно. Сама по себе эта формулировка цели не содержит четких указаний, какие конкретные задачи должен решать управляющий. Хотя специфика работы управляющего в разных производствах определяется характером производимого продукта, масштабом, технологией и рынком бизнеса, существуют обязанности, которые присущи управлению любым производственным процессом. Они включают в себя планирование, принятие решений, организацию, оценку и управление, решение проблем, контроль рабочего процесса, общение и переговоры с коллегами и клиентами.

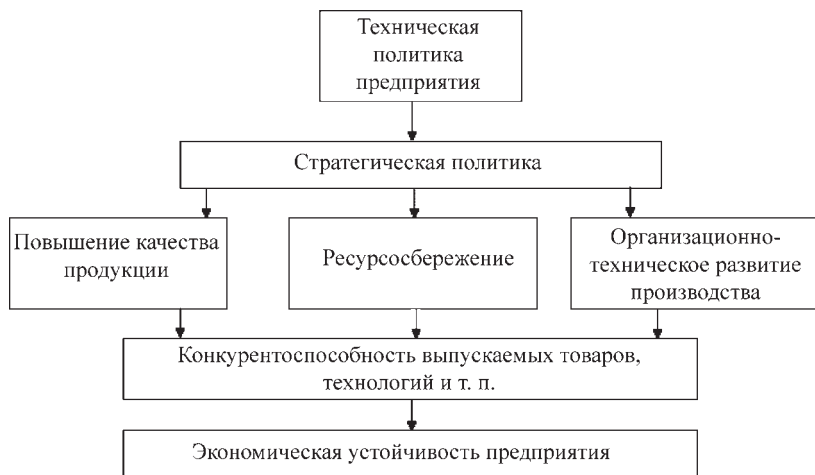
Множество задач и их взаимосвязь в общем процессе производства требуют от управляющего поддерживать баланс между долгосрочной стратегией и краткосрочной оперативной эффективностью. Правильно налаженное производство — главное условие успеха бизнеса и его будущего роста.

Большая часть времени управляющего производством посвящена определению проблем и затем их решению, часто оперативному и интуитивному.

### **3.3. Стратегия и техническая политика предприятия**

С точки зрения современного стратегического менеджмента **техническую политику предприятия** можно рассматривать как систему взаимосвязанных мероприятий, проводимых руководством организации в области стратегии повышения качества продукции, ресурсосбережения и организационно-технического развития производства. Техническая политика направлена на достижение стратегических целей в области обеспечения конкурентоспособности выпускаемых товаров, технологий, производства и других объектов фирмы.

**Структура технической политики современного предприятия** приведена на рис. 3.2.



**Рис. 3.2.** Структура технической политики предприятия

К **основным этапам** разработки и воплощения в жизнь технической политики предприятия относятся:

- проведение НИОКР по созданию конкурентоспособных товаров;
- организационная подготовка производства;
- технологическая подготовка производства новых товаров.

Одной из задач стратегического менеджмента корпорации является управление инновациями в ней, прежде всего посредством решений по отбору проектов и распределению ресурсов. При этом необходимо обеспечить комплексный процесс принятия решения от верхнего уровня менеджмента до уровня управления НИОКР.

В зависимости от уровня развития стратегического управления организацией менялись и **подходы к осуществлению НИОКР**. На сегодняшний день можно выделить три основных поколения таких подходов.

**Первое поколение** представлено интуитивной моделью менеджмента, при которой главная посылка относительно технологии состоит в том, что лучше в нее не вмешиваться. При таком подходе инвестирование в НИОКР рассматривается как издержки, включаемые в стратегические активы. Обычно организации выделяют на НИОКР определенный процент от выручки. Характерным для таких организаций является жесткая дисциплина издержек, а связь НИОКР с базисом может быть сформулирована следующим образом: “Сначала инвестировать в технологию, а уже затем решать вопрос о ее использовании в бизнесе”.

**Второе поколение** базируется на той философии, что использование финансовой и вероятностной систем оценок обеспечит ясность в принятии решений по НИОКР. При этом компании оперируют понятными для людей бизнеса финансовыми терминами (чистая настоящая стоимость, дисконт, денежные потоки, дивиденды, анализ вероятности успеха и т. д.).

**Третье (новейшее) поколение** подходов к стратегии НИОКР основывается на том, что технология играет интегрирующую роль в корпоративной стратегии. При этом:

- следует определить, почему фирмы осуществляют инвестиции в технологию;

- должна быть идентифицирована важность технологии для долговременного успеха фирмы;

- старший менеджмент должен воспринимать технологию в партнерском плане, что позволяет оптимизировать решения относительно разработки технологий как инвестиций в будущий успех фирмы;

- следует рассматривать технологию в портфельном смысле, устанавливая временные рамки, характер риска, оценки сбыта при иерархии долговременных решений.

**Стратегии НИОКР**, применяемые различными компаниями, можно разбить на три группы:

- стратегия инноваций в продукте;

- стратегия опытно-конструкторских работ (ОКР) на основе существующих продуктов (модернизация);

— стратегия инноваций в технологических процессах с целью снижения издержек и/или улучшения качества.

**Современная концепция НИОКР** имеет следующие основные особенности:

1. Специфика НИОКР как бизнеса включает в себя два направления: получение и использование в интересах корпорации плановых результатов НИОКР, а также побочных результатов, имеющих коммерческое значение.

2. Стратегия НИОКР должна строиться на основе общей стратегии бизнеса фирмы. Однако стратегия НИОКР имеет собственное поле применения и свои специфические особенности.

3. Важнейшими элементами стратегии НИОКР в корпорации являются выбор и управление портфелем НИОКР в условиях ограниченности ресурсов корпорации, исходя из целей, общей стратегии и миссии фирмы.

4. Фирма в своей деятельности может использовать наступательную стратегию НИОКР (разработка новых продуктов и технологий), защитную стратегию (улучшение продуктов и технологий), смешанную стратегию, а также лицензирование.

**Организационная подготовка производства** включает в себя деятельность по приобретению необходимого оборудования, а также по снабжению предприятия всеми видами используемых в производственном процессе ресурсов.

Планирование и выбор **производственного оборудования**, а значит, и выделения денежных средств и других ресурсов для обеспечения производительности — задача очень важная. Она требует представления прогнозируемого спроса в виде потребности в производственных мощностях и рабочей силе и в виде обязательств перед основными поставщиками. Все эти решения зачастую приходится принимать еще до получения реальных заказов. Степень интуитивности принятия таких решений или их обоснованности зависит от самого бизнеса. Но тем не менее существует определенная последовательность мер, которые позволяют принять решение с большей уверенностью и без больших аналитических усилий. Вот эти основные меры:



- прогнозирование общего спроса и конкретных ожидаемых объемов продажи;
- решение о том, какие компоненты покупать, а какие производить собственными силами;
- проектирование производственного процесса;
- определение реальных потребностей в капиталовложениях;
- разработка и внедрение технического оснащения и технологического процесса.

При принятии стратегического решения рекомендуется использовать данные меры последовательно, шаг за шагом.

Наряду с приобретением оборудования важную роль в системе технической политики играет **обеспечение организации необходимыми ресурсами**. Основной целью указанного процесса является обеспечение бесперебойного функционирования предприятия.

В систему ресурсов, необходимых для нормального функционирования любой современной организации, входят следующие основные элементы:

- сырье (непереработанные предметы труда);
- материалы (предметы труда, прошедшие первичную обработку);
- полуфабрикаты (детали, блоки и узлы, приобретаемые на стороне и используемые для производства готовой продукции);
- энергетические ресурсы (топливо, горюче-смазочные материалы, тепловая, электрическая, пневматическая и иные виды энергии);
- человеческие ресурсы (работники основного и вспомогательного производства, руководящий, инженерно-технический и обслуживающий персонал);
- финансовые ресурсы (совокупность денежных средств, обладающих потенциальной возможностью мобилизации и иммобилизации);
- информация (данные о состоянии внутренней и внешней среды организации, поступающие к субъекту управления по ка-

налам связи в процессе коммуникации, а также управленческие команды, идущие от субъекта к объекту управления).

Как правило, вопросами обеспечения организации необходимыми ресурсами занимаются специальные отделы или службы, находящиеся в подчинении у коммерческого директора.

Также в технической политике немаловажным фактором считается и ресурсосбережение. **Методы ресурсосбережения** — это конкретные технологические процессы, организационные и экономические методы экономии расхода ресурсов на единицу полезного эффекта (работы) по новому варианту инвестиционного проекта по сравнению с заменяемым вариантом.

Методы ресурсосбережения реализуются через организационно-технические мероприятия, например, по замене физически или морально устаревших технологий, оборудования, организационных проектов, экономических методов и т. д. Стратегиями ресурсосбережения на предприятии могут быть:

- упрощение кинематической схемы (структуры, принципа действия) товара;
- межвидовая и внутривидовая унификация составных частей товара;
- совершенствование технологичности конструкции товара;
- организационно-техническое развитие производства;
- расширение зарубежного производства качественного товара без изменения его конструкции в стране (странах), где дешевле (эффективнее) конкретный вид ресурса;
- реализация факторов ресурсосбережения.

Неотъемлемым элементом любой производственной стратегии является технологическая подготовка производства, так как для успешного осуществления производственной деятельности необходимо иметь комплект технологической и конструкторской документации, которая касается организации технологического процесса производства и разрабатывается в процессе технологической подготовки производства.

**Технологическая подготовка производства (ТПП)** представляет собой совокупность мероприятий, обеспечивающих на предприятии наличие полного комплекта конструкторской

и технологической документации и средств технологического оснащения, которые необходимы для производства заданного объема продукции установленного качества.

Технологическая подготовка производства новых изделий решает **следующие задачи**:

- обеспечение технологичности конструкции изделий;
- разработка технологических процессов и методов их контроля;
- проектировка и изготовление технологической оснастки и нестандартного (специального) оборудования;

- организация и управление процессом ТПП.

Производственная стратегия не может быть реализована без **плана рекламы**, который разрабатывается вместе с планом сбыта. При этом учитываются результаты исследований рынка и меры, принимаемые конкурентами.

План рекламных мероприятий включает:

- планы проведения текущих мероприятий (по рекламным средствам, по времени проведения отдельных мероприятий);
- планы участия в выставках и экспозициях;
- заключительный общий план рекламных мероприятий;
- отдельные планы проведения специальных рекламных кампаний.

Параллельно с планом рекламных мероприятий разрабатываются меры по поддержанию имиджа (престижа) фирмы. Это позволяет сохранить, а затем и повысить уровень сбыта.

После разработки плана рекламы уточняется окончательный план сбыта. Как правило, сбыт планируется по месяцам и неделям. Годовой план сбыта влияет на план производства. Процесс производства протекает параллельно сбыту.

### **3.4. Структура мирового промышленного производства**

Современное мировое хозяйство представляет собой систему взаимосвязанных национальных хозяйств, в основе которой

лежат международное разделение труда, различные экономические и политические отношения; это исторически сложившаяся совокупность национальных хозяйств стран мира, экономически связанных между собой. Оно охватывает все страны, отсюда его неоднородность и внутренняя противоречивость.

Процесс создания мирового хозяйства начался еще на мануфактурной стадии развития капитализма (XVI–XVIII вв.), но завершился лишь на рубеже XIX–XX вв. в результате развития в Европе крупной машинной индустрии, потребовавшей ввоза огромных масс сырья, а также продовольствия для быстро растущих городов. Условием формирования мирового хозяйства было бурное развитие транспорта, широких межконтинентальных связей, мирового рынка. Возникновение колониальной системы способствовало превращению экономики многочисленных колониальных стран в аграрно-сырьевые придатки империалистических держав.

В результате Октябрьской революции в России мировое хозяйство приобрело двуединую структуру, еще более укрепившуюся после Второй мировой войны, когда ряд государств Восточной Европы и Азии приступили к осуществлению социалистического эксперимента. Однако события последних лет XX в. в этих странах показали, что мировым экономическим отношениям противопоказаны социальные барьеры. Мировое хозяйство может быть только однорыночным.

В большинстве стран мира экономика носит рыночный характер, но в высокоразвитых странах она сочетается с централизованным государственным регулированием, а в слаборазвитых странах — и с традиционной экономикой (здесь вопросы что, как и для кого производить решаются, исходя из обычаев и традиций страны). Во многих странах мира с преобладанием рыночной экономики целый ряд отраслей остается в ведении государства (оборона, безопасность граждан, образование, строительство транспортных магистралей и многое другое). В странах развитой рыночной экономики наблюдается цикличность производства, отражающаяся на условиях жизни людей. Периодический подъем деловой активности, рост производства и полная занятость

людей через несколько лет сменяются спадом производства и безработицей.

Экономические связи между странами Востока и Запада становятся все более разнообразными. Это торговля, строительство совместных предприятий, научно-технические связи и др. При этом они взаимовыгодны. Запад получает емкие рынки сбыта для своей продукции, а Восток — новые технологии и твердую валюту за свои весьма дефицитные товары. Наряду с различиями (разное соотношение форм собственности, неодинаковый механизм распределения жизненных благ и др.) у них немало и сходных черт. Никакая экономика не может пренебрегать законом стоимости, регулирующим обмен товаров в соответствии с количеством затраченного на их производство труда.

Разделение труда происходит как внутри общества, так и между отраслями экономики, отдельными предприятиями и даже отдельными работниками. Неотъемлемой частью общественного разделения труда является **географическое** (или территориальное) **разделение труда**. Оно представляет собой процесс специализации территорий и обмена между ними специализированной продукцией и услугами. Высшая форма географического разделения труда — **международное разделение труда**, т. е. специализация хозяйства отдельных стран на производстве определенных видов продукции, которой они обмениваются.

Степень вовлечения любого государства в международное разделение труда зависит в первую очередь от уровня развития производительных сил. Поэтому индустриально развитые страны занимают ведущие места в международном разделении труда, особенно с точки зрения дорогостоящей продукции — машин и оборудования и др. Многие развивающиеся страны повышают свою роль в международном разделении труда (а также в мировом хозяйстве) за счет ресурсоснабжения других стран.

Международные экономические связи постоянно расширяются. Формы международных связей разнообразны. Одна из них — внешняя торговля, основная в связях между государствами. Ее объем обычно определяется внешнеторговым оборотом, т. е. суммой экспорта и импорта страны в стоимостной форме.

Странами используются два основных инструмента регулирования внешней торговли: таможенные тарифы и количественные ограничения. Таможенные импортные тарифы — это когда облагаемый пошлиной ввозимый товар делается неконкурентоспособным продукции отечественного производства, экспортная пошлина, удорожая отечественную продукцию, сдерживает ее вывоз за пределы страны.

В рамках мирового хозяйства сложились несколько основных географических направлений международной торговли, каждому из которых в мировом товарообороте присущи свои специфические особенности. Так, наиболее крупную по объему торговлю ведут между собой развитые страны Запада и Япония, доля которых в мировом товарообороте составляет около 40%. Отличительной чертой их взаимного товарооборота является высокий удельный вес готовых промышленных изделий.

Несколько иной характер носит торговля России с высокоразвитыми государствами. Сегодня на нее приходится всего 2% общего объема мировой торговли. Экспорт на Запад ограничен топливно-сырьевыми товарами, тогда как экспорт на Восток состоит преимущественно из машин и оборудования.

Сам по себе факт экспорта сырьевых товаров из России не представляет чего-то необычного. Экспортируют сырье и США, и Канада, и Швеция, и другие страны. Однако Россия должна стремиться к повышению в экспорте удельного веса машин и оборудования и т. п.

Очень важной формой международных экономических связей является вывоз капитала — перемещение капитала из той страны, где находится его собственник, в другую страну для извлечения прибылей, а также в политических целях. Например, большая часть капиталовложений Великобритании находится все еще в пределах бывшей Британской империи (доминионах). Основной сферой вывоза капитала США являются не только Латинская Америка, но и Канада, Западная Европа и др.

Также важными формами экономических связей ряда государств стали в условиях научно-технической революции (НТР) научно-техническое сотрудничество, торговля научно-

технической информацией (патентами и лицензиями). Новая форма — компенсационные сделки, суть которых в том, что иностранные фирмы предоставляют кредит и в счет этого кредита происходит сооружение крупного хозяйственного объекта. Затем кредит погашается поставками готовой продукции.

К числу других форм международных экономических связей относятся кредитно-финансовые отношения, предоставление различного вида услуг (например, обслуживание иностранных судов, заходящих в порты), международный туризм. Так, во многих странах (Испания, Греция, Мексика и др.) туризм превратился в важную отрасль международной специализации. На его долю приходится 6% общего объема мирового уровня и он растет из года в год.

Основой современной мировой экономики является **материальное производство**. Оно включает:

- отрасли, непосредственно создающие материальные блага, — промышленность, сельское хозяйство, строительство;
- отрасли, доставляющие созданные материальные ценности потребителям, — транспорт и связь по обслуживанию материального производства;
- отрасли, связанные с продолжением процесса производства в сфере обращения, — торговля, материально-техническое снабжение, общественное питание.

**Непроизводственную сферу** образуют:

- отрасли услуг — коммунальное хозяйство, бытовое обслуживание населения, транспорт и т. д.;
- отрасли социального обслуживания — просвещение, здравоохранение, культура, искусство, наука, научное обслуживание;
- отрасли управления и обороны.

Отраслевую структуру хозяйства оценивают различными способами: например по числу занятых в каждой сфере, по объему продукции (в рублях) или по стоимости основных производственных фондов.

В последние десятилетия отраслевая структура экономики претерпела существенные изменения. Произошло увеличение

доли населения, занятого в непроеизводственной сфере, за счет снижения доли работников материального производства. Это связано с повышением роли социальных факторов. Но ведущую роль в отраслевой структуре все же продолжает играть промышленность.

**Промышленность** — главная, ведущая отрасль материального производства, в которой создается преобладающая часть валового внутреннего продукта (ВВП) и национального дохода. Например, в современных условиях доля промышленности в совокупном ВВП развитых стран составляет около 40%. Ведущая роль промышленности обусловлена и тем, что от успехов в ее развитии зависят степень удовлетворения потребностей общества в высококачественной продукции, обеспечение технического перевооружения и интенсификации производства.

В классификацию отраслей промышленности положены следующие основные экономические показатели: экономическое назначение производимой продукции; однородность целевого назначения выпускаемой продукции, общность перерабатываемого сырья; время возникновения отрасли; характер воздействия на предмет труда и др.

Деление промышленного производства по экономическому назначению продукции не совпадает с отраслевой структурой промышленности, так как натуральная форма производимой в отрасли продукции зачастую не определяет ее экономического назначения. Поэтому в системе национальных счетов широко используется классификация отраслей промышленности, предусматривающая их объединение в крупные комплексные отрасли по одному из следующих признаков: однородности целевого назначения производимой продукции (машиностроительная, топливная, пищевая промышленность, производство строительных материалов), общности исходного сырья (металлообрабатывающая и деревообрабатывающая), родственности применяемой технологии (химическая промышленность). Наибольшая часть отраслей охватывается признаком целевого назначения выпускаемой ими продукции.



В зависимости от времени возникновения все отрасли промышленности могут быть разделены на три основные группы.

В состав первой группы можно включить так называемые **старые отрасли**, к которым относятся каменноугольная, железорудная, металлургическая, судостроительная, текстильная промышленность и др. Как правило, в наши дни эти отрасли развиваются замедленными темпами.

Во вторую группу входят **новые отрасли**, такие как автомобилестроение, выплавка алюминия, производство пластмасс, химического волокна и т. д. Динамика роста данных отраслей характеризуется более высокими темпами. В настоящее время они получили распространение не только в высокоразвитых, но и в развивающихся странах.

Третью группу образуют такие отрасли, как микроэлектроника, роботостроение, атомное и аэрокосмическое производство, микробиологическая промышленность, нанотехнологии и т. п. Их часто называют **отраслями высоких технологий**. Они развиваются наиболее быстрыми и устойчивыми темпами и представлены преимущественно в развитых странах.

По характеру воздействия на предмет труда всю промышленность подразделяют на добывающие и обрабатывающие отрасли.

В состав **добывающей промышленности** входят отрасли, в которых осуществляется процесс добычи сырья и топлива из земных недр, лесов и водоемов. К таким отраслям относятся топливно-энергетическая, нефтяная, газовая, угольная, горнодобывающая и лесная промышленность, а также сельское хозяйство и рыболовство.

**Топливо-энергетическая промышленность** за последние два столетия прошла в своем развитии два главных этапа. В течение всего XIX в. и в первой половине XX в. продолжался угольный этап, когда в структуре мирового топливно-энергетического баланса преобладало угольное топливо. Затем наступил нефтегазовый этап. Это объясняется многими преимуществами нефти и газа как более экономичных энергоносителей. В 80-х гг. XX в., по мнению ряда ученых, мировая энергетика вступила в третий,

переходный этап, который может продлиться десятилетия. За это время должен произойти постепенный переход от использования минерального топлива к возобновимым и неисчерпаемым энергоресурсам.

**Нефтяная промышленность** развита примерно в 80 странах мира, но основные черты географии этой отрасли определяют страны “первой десятки”. Одна из важнейших особенностей географии мировой нефтяной промышленности заключается в том, что более  $4/5$  запасов и около  $1/2$  добычи нефти приходится на развивающиеся страны — члены ОПЕК, которые выступают и в качестве главных ее экспортеров. Наиболее крупные морские грузопотоки нефти проходят в районе Персидского залива. Крупным экспортером нефти является также Россия.

Крупнейшими поставщиками **природного газа** являются экономически развитые страны (Россия, США, Канада, Нидерланды). В последние годы добыча газа стала расти и в ряде развивающихся стран. Но газ отсюда в основном вывозится в Европу и Японию в сжиженном виде. Главные экспортеры сжиженного природного газа (СПГ) — Алжир, Индонезия, Малайзия, ОАЭ.

**Уголь** добывается примерно в 60 странах мира, однако основные черты географии этой отрасли также определяют страны “первой десятки”. В том числе на страны “первой тройки” (Китай, США, Россия) приходится более  $1/2$  всей мировой добычи. В целом, в отличие от нефтяной промышленности, среди главных угледобывающих стран преобладают экономически развитые страны. На мировой рынок поступает примерно  $1/10$  добываемого угля. Международная торговля им осуществляется в основном морскими путями.

**Горно-добывающая промышленность.** До середины 70-х гг. XX в. основными поставщиками минерального сырья для экономически развитых стран Запада были развивающиеся страны. С началом сырьевого кризиса страны Запада стали все больше ориентироваться на экономию сырья и собственные минеральные ресурсы. В результате резко возросла роль Канады, Австралии и ЮАР, которые приобрели статус крупнейших горно-добывающих держав.

Но и роль развивающихся стран в мировой горно-добывающей промышленности продолжает оставаться очень большой. Это в первую очередь Индия, Малайзия, Индонезия, Саудовская Аравия, Заир, Замбия, Марокко, Бразилия, Чили, Венесуэла. К числу крупных производителей и экспортеров минерального сырья принадлежат также Россия, Украина, Казахстан.

**Лесная промышленность.** В пределах северного лесного пояса, где заготавливается в основном древесина хвойных пород, наибольшее развитие эта отрасль получила в Канаде, занимающей первое место в мире по экспорту лесной продукции, России, Финляндии и Швеции. В пределах южного лесного пояса, где заготавливается лиственная древесина, лесная промышленность получила наибольшее развитие в Бразилии, тропической Африке и Юго-Восточной Азии.

**Сельское хозяйство** — не только древнейшая, но и наиболее распространенная отрасль материального производства. Повсеместность сельского хозяйства сочетается с большим его разнообразием. Однако все виды и типы сельского хозяйства можно объединить в две большие группы: товарное сельское хозяйство и малотоварное (потребительское) сельское хозяйство.

В экономически развитых странах, особенно достигших постиндустриальной стадии развития, резко преобладает высокотоварное, глубоко специализированное сельское хозяйство. В эпоху НТР оно достигло фактически предельно возможного уровня механизации и химизации. Например, в Японии на 1000 га пашни приходится 450 тракторов, в Нидерландах на 1 га пашни и многолетних насаждений — более 750 кг минеральных удобрений. Средняя урожайность зерновых в этих странах составляет 35–40 ц/га. Агропромышленный комплекс в них приобрел форму агробизнеса, что придает отрасли индустриальный характер.

Примерно 9/10 мировой **добычи рыбы и морепродуктов** обеспечивает рыболовство в морях и океанах, 1/10 — рыболовство в пресных водах. Хотя оно распространено почти повсеместно, более 1/2 всех мировых уловов приходится всего на шесть стран: Японию, Китай, Россию, США, Чили и Перу. При этом почти вся рыба вылавливается в пределах акваторий континентального

шельфа. В последнее время получает все большее развитие искусственное рыбозаводство, или аквакультура. В этом отношении особенно выделяются страны Азии — Китай, Япония и др.

К группе **обрабатывающей промышленности** относятся отрасли, занимающиеся переработкой сырьевых материалов. В зависимости от исходного сырья обрабатывающая промышленность подразделяется на отрасли, перерабатывающие сырье промышленного происхождения, и отрасли, перерабатывающие сельскохозяйственное сырье.

К **отраслям, перерабатывающим сырье промышленного происхождения**, относятся металлургия, машиностроение, а также химическая, текстильная и другие виды промышленности.

**Металлургическая промышленность.** Железная руда на сегодняшний день добывается примерно в 50 странах, но главными мировыми ее производителями являются Россия, Китай, Бразилия и Австралия. Все они, за исключением Китая, крупные экспортеры железной руды на мировой рынок.

В первой десятке стран-производителей преобладают экономически развитые страны, но в нее входят и некоторые развивающиеся страны. В последнее время в странах Азии, Африки и Латинской Америки эта отрасль растет значительно быстрее, чем в Европе, Северной Америке и Японии.

По числу занятых и по стоимости продукции **машиностроение** занимает первое место среди всех отраслей мировой промышленности. Примерно 9/10 всей машиностроительной продукции производят экономически развитые страны, 1/10 — развивающиеся. Но в последнее время в таких развивающихся странах, как Бразилия, Индия, Аргентина, Мексика, в новых индустриальных странах Азии машиностроение достигло довольно высокого уровня.

В мире можно выделить четыре главных машиностроительных региона: Северная Америка, зарубежная Европа, Восточная и Юго-Восточная Азия, страны СНГ.

**Химическая промышленность.** Наряду с машиностроением это самая динамичная отрасль современной индустрии.

В первую очередь это относится к нефтехимии и производству разнообразных полимерных материалов. В мировой химической промышленности также сложились четыре главных региона: США, зарубежная Европа, Япония, страны СНГ. В развивающихся странах эта отрасль до середины 70-х гг. XX в. была представлена в основном добычей химического сырья. Но затем она стала быстро развиваться, особенно в странах, богатых ресурсами нефти и газа (Саудовская Аравия, Мексика, Венесуэла). Однако выпуск сложной наукоемкой химической продукции по-прежнему концентрируется в основном в США, Западной Европе и Японии.

В мировой **текстильной промышленности** сложились пять главных регионов: Восточная Азия, Южная Азия, страны СНГ, зарубежная Европа, США. Больше всего в мире производится хлопчатобумажных тканей; здесь в первую пятерку входят Китай, Индия, Россия, США и Япония. На втором месте производство тканей из химического волокна, в котором лидируют США, Индия, Япония, Республика Корея и Тайвань. В последнее время выпуск тканей в экономически развитых странах имеет тенденцию к сокращению — многие старые текстильные районы пришли в упадок. В развивающихся странах, напротив, текстильная промышленность переживает настоящий бум. Однако значительная часть производимых здесь тканей экспортируется в страны Запада.

Важную роль в структуре мировой экономики играет **транспортная система**. Все пути сообщения, транспортные предприятия и транспортные средства в совокупности образуют мировую транспортную систему, масштабы которой очень велики.

НТР оказала большое влияние на “разделение труда” между отдельными видами транспорта. В мировом пассажирообороте внеконкурентное первое место принадлежит автомобильному транспорту, в мировом грузообороте — морскому. Однако между отдельными регионами и странами в этом отношении различия могут быть весьма значительными. Поэтому принято выделять также региональные транспортные системы, имеющие свои характерные черты: Северной Америки, зарубежной Европы,

стран СНГ, Южной Азии, Юго-Западной Азии, Латинской Америки, Австралии и др.

**Сухопутный транспорт.** Это понятие включает три вида транспорта: автомобильный, железнодорожный и трубопроводный.

Автомобильный транспорт получил развитие в начале XX в., а в наши дни автомобиль стал одним из неотъемлемых признаков цивилизации. По протяженности дорог выделяются США, Индия, Россия, Китай, по насыщенности — страны Европы и Японии. Самого высокого уровня автомобилизации достигли США, где на 1000 жителей в среднем приходится 600 автомобилей. Во многих странах Западной Европы он также очень высок (300–400 автомобилей). В развивающихся странах уровень автомобилизации, как правило, значительно ниже.

Железнодорожный транспорт, несмотря на снижение его доли в перевозках грузов и пассажиров, остается важным видом сухопутного транспорта. Общая протяженность железнодорожной сети в мире остается довольно стабильной (1,2–1,3 млн км). Ее размещение отличается большой неравномерностью. Железные дороги имеются в 140 странах, но более 1/2 их общей длины приходится на США, Россию, Канаду, Индию, Китай, Австралию, Аргентину, Францию, Германию и Бразилию. Наряду с этим имеются огромные пространства, где железнодорожная сеть практически или вообще отсутствует.

Трубопроводный транспорт получил развитие благодаря быстрому росту добычи нефти и газа. Общая длина нефте- и газопроводов в мире превышает 1,5 млн км. Первое место по этому показателю занимают США, второе — Россия, третье — Канада.

Очень важную часть мировой транспортной системы составляет **морской транспорт**. Он обслуживает около 4/5 всей международной торговли.

Общая протяженность морских трасс измеряется миллионами километров. Морские суда транспортируют главным образом массовые грузы — наливные, навалочные, насыпные. Но “контейнерная революция” на морском транспорте привела

к быстрому росту перевозок и так называемых генеральных грузов (готовые изделия и полуфабрикаты). Среди контейнерных нитей, опоясавших весь земной шар, есть и регулярные кругосветные линии.

Морские перевозки осуществляет морской торговый флот, общий тоннаж (вместимость) которого достигает 420 млн т. До энергетического кризиса середины 70-х гг. XX в. почти половину этого тоннажа составляли танкеры, но затем их доля заметно уменьшилась, тогда как доля сухогрузов (балкеров) возросла. Морские суда ходят под флагами почти 160 стран, но главную роль и здесь играют страны “первой десятки”.

Наличие большого морского флота у некоторых развивающихся стран, особенно у Либерии и Панамы, объясняется тем, что на самом деле под флагами этих стран ходят суда США, Японии, Греции, Норвегии, Германии, Великобритании, других крупных судоходных держав. Перевозя свои суда под “удобные флаги”, судовладельцы экономят на налогах, заработной плате моряков.

Общее число морских портов на всех морях и океанах превышает 2,7 тысяч. Но так называемых мировых портов, т. е. портов-гигантов, перегружающих ежегодно более 50 млн т грузов, всего немногим более 30. Они подразделяются на универсальные порты и специализированные порты (нефтяные, угольные, рудные и др.).

По размерам морских перевозок первое место принадлежит Атлантическому, второе — Тихому и третье — Индийскому океану.

Огромное влияние на географию морского транспорта оказывают международные морские каналы. В первую очередь это относится к двум важнейшим из них — Суэцкому и Панамскому. Через Суэцкий канал перевозится до 350 млн т грузов в год. Он сокращает путь между портами Азии и Европы в два-три раза.

По грузообороту **внутренних водных путей** в мире выделяются США, Россия, Канада, Германия, Нидерланды, Китай. В этих же странах находится большинство судоходных каналов

(Береговой канал США, Великий канал в Китае, Беломорско-Балтийский канал в России). Главный район озерного судоходства в мире — Великие озера в США и Канаде, которые соединены с Атлантическим океаном глубоководным путем по реке Святого Лаврентия.

**Воздушный транспорт** — самый молодой и динамичный вид транспорта в мире.

В процессе статистического учета и анализа отраслевая структура промышленности определяется обычно путем нахождения удельного веса отраслей в общем объеме производства продукции, численности занятых и стоимости основных производственных фондов промышленности.

### 3.5. Государственная промышленная политика

**Промышленная политика государства** представляет собой скоординированный комплекс мер органов государственной власти, направленных на законодательное, экономическое, информационное, организационно-распорядительное регулирование в области промышленной деятельности, учитывающих промышленную политику федеральных органов государственной власти и интересы субъектов промышленной деятельности.

При этом под **промышленной деятельностью** понимается вид предпринимательской деятельности, направленный на создание материальных благ в части производства орудий и предметов труда, включая добычу и переработку полезных ископаемых и природных ресурсов, производство строительных деталей и материалов, переработку сельскохозяйственной продукции, производство энергии и энергоносителей, ремонтно-восстановительные работы, а также деятельность по переработке (утилизации) или уничтожению твердых, жидких и газообразных отходов, возникающих в ходе производственных процессов.

К промышленной деятельности не относится деятельность физических и юридических лиц, связанных с обработкой земли в лесохозяйственных целях, ее мелиорацией, производством сель-



скохозяйственной продукции, гражданским и промышленным строительством, предоставлением транспортных услуг, связи, бытовым обслуживанием населения и жилищно-коммунальным хозяйством.

**Поддержка промышленной деятельности** выражается в совокупности экономических, организационных и правовых мер, предпринимаемых органами государственной власти и органами местного самоуправления муниципальных образований, направленных на создание благоприятных условий для осуществления промышленной деятельности.

**Субъектами промышленной деятельности** являются организации любой организационно-правовой формы, осуществляющие промышленную деятельность.

**Субъектами промышленной политики** являются органы государственной власти и муниципальные образования.

Промышленная политика основывается на сложившейся значимости промышленного комплекса в экономике, на определяющей роли промышленного комплекса в формировании областного бюджета и обеспечении занятости населения.

**Основная цель промышленной политики** заключается в развитии и эффективном использовании научно-промышленного потенциала посредством системной реализации научно-технической, инвестиционной, инновационной и кадровой составляющих государственной социально-экономической политики.

Промышленная политика основывается на принципах:

- создания условий для развития и увеличения промышленного и интеллектуального потенциалов;
- поэтапного повышения эффективности промышленной деятельности, ориентированной на создание высоких и наукоемких технологий, обеспечивающих производство конкурентоспособной продукции;
- сочетания государственного и рыночного механизмов регулирования промышленной деятельности;
- приоритетности развития ресурсосберегающих, безопасных и экологически чистых производств;

- обеспечения занятости населения;
- содействия подготовке и переподготовке кадров;
- содействия развитию внутриобластной кооперации, интеграционных процессов с другими регионами Российской Федерации, странами СНГ и дальнего зарубежья;
- равенства прав и ответственности всех субъектов промышленной деятельности;
- расширения налогооблагаемой базы и получения доходов от использования собственности;
- государственного регулирования цен (тарифов) на продукцию производственно-технического назначения, товары народного потребления, работы и услуги в соответствии с законодательством Российской Федерации;
- конкурсной основы предоставления поддержки субъектам промышленной деятельности за счет ресурсов.

Основными **формами реализации промышленной политики** являются:

- принятие законов и нормативных правовых актов органов государственной власти и органов местного самоуправления муниципальных образований в целях регулирования и поддержки промышленной деятельности;
- принятие совместных решений с федеральными органами государственной власти и органами государственной власти других субъектов Российской Федерации;
- управление долями в имуществе субъектов промышленной деятельности;
- принятие совместных решений органов государственной власти с объединениями профсоюзов и предпринимателей в рамках системы социального партнерства.

Разработка предложений по формированию промышленной политики осуществляется исполнительными органами государственной власти, ответственными за промышленную деятельность, с участием органов местного самоуправления муниципальных образований, субъектов промышленной деятельности и их объединений, общественных и научных организаций.

**Формами государственной поддержки промышленной деятельности являются:**

- реструктуризация задолженности промышленников перед бюджетами всех уровней;
- создание благоприятных условий для привлечения инвестиций и инноваций в промышленности;
- предоставление различных видов налоговых льгот;
- предоставление поручительств и гарантий в соответствии с законодательством;
- содействие продвижению промышленной продукции на внутреннем и внешнем рынках;
- проведение процедур финансового оздоровления;
- иные формы, предусмотренные законодательством, в том числе Российской Федерации.

Критерии, определяющие необходимость поддержки и порядок реализации форм государственной поддержки промышленной деятельности, определяются Правительством РФ.

По характеру общей ориентации **государственного воздействия на промышленность** страны промышленную политику нередко классифицируют как защитительную, ориентированную на сохранение сложившейся промышленной структуры, поддержание занятости, защиту национальных фирм от иностранной конкуренции; адаптивную, направленную на приспособление промышленной структуры страны к происшедшим сдвигам в структуре спроса и изменившимся условиям конкуренции на мировом рынке; инициативную, когда государство активно воздействует на развитие промышленности страны, исходя из своего видения желательного образа ее структуры в более или менее долгосрочной перспективе.

Достижение динамичных конкурентных преимуществ возможно средствами инициативной промышленной политики, что предполагает активную роль государства, дополняющую рыночные механизмы координации хозяйственной деятельности.

Основными **направлениями государственной промышленной политики** являются:

- влияние государства на конкурентоспособность промышленного производства;

- деятельность государства по повышению эффективности рыночных механизмов;
- воздействие государства на отраслевую структуру производства;
- возможности государства по стимулированию инвестиционного процесса.

Как показывает опыт развитых стран с рыночной экономикой, практически в каждом государстве существует индивидуальное соотношение между теми функциями государства по отношению к экономике, которые определяются рыночным характером последней, и функциями государства, определяемыми спецификой страны, своеобразием ее исторического опыта, государственности, национальной культуры.

### **3.6. Структурная перестройка и перспективы развития российской промышленности**

В течение достаточно длительного времени для прогнозирования социально-экономического и социально-политического развития нашей страны использовались традиционные подходы в виде определения тренда по трем вариантам, исходя из динамики показателей, которые по сути своей имеют статический характер (прибыль, рентабельность, практически все макроэкономические показатели и проч.).

Положение мало изменилось и в настоящее время. Ученые, политики, практики по-прежнему используют в качестве метода прогноза экстраполяцию ранее сложившихся условий и перенесения их на перспективу.

Для положительного решения проблемы необходимо использование качественно новой методологии целостного познания экономических, политических, организационных процессов на основе адаптации разработок фундаментальных и прикладных наук к организации общественного производства.

**Основная цель промышленной стратегии России** на современном этапе может быть определена как обеспечение

неубывающего темпа роста способности общества к совершению внешней работы. Применительно к целям государства как органа общественного самоуправления эта цель трансформируется в задачу обеспечения общественного прогресса при сохранении стабильности в обществе.

Это предполагает, во-первых, рациональную организацию общественного производства и общества в целом, которая обеспечивает динамичное и интенсивное развитие всей экономической системы, высокий и неубывающий темп роста производительности общественного труда на основе интенсификации НТП и использования всех его достижений; во-вторых — постоянное сглаживание противоречий в обществе за счет ликвидации чрезмерного разрыва в уровне жизни различных слоев населения, в уровне доходов, фактическом равенстве возможностей развития личности, равенстве прав, доступности образования, медицинского обслуживания и т. д.

В качестве **основных ориентиров данной экономической политики** можно выделить:

- обеспечение высоких темпов экономического роста на основе опережающего НТП, неуклонного повышения конкурентоспособности и эффективности экономики, устойчивого развития производительных сил общества;
- перевод структурного кризиса в управляемый режим модернизации производства, преодоление депрессии на основе массового внедрения перспективных нововведений и становления нового технологического уклада;
- восстановление положения России в качестве одной из ведущих научно-промышленных держав, эффективная интеграция российской экономики в мирохозяйственные связи на основе развития и реализации национальных конкурентных преимуществ;
- обеспечение экономической самостоятельности и национальной безопасности России, укрепление нашего национального суверенитета, восстановление обороноспособности, международного авторитета и влияния России, ее привлекательности в качестве ведущего центра экономической и политической интеграции в Евразии;

- поддержание единого экономического пространства в России, создание экономического союза с государствами Содружества, преодоление региональных диспропорций и центробежных тенденций, обеспечение достойного уровня жизни во всех российских регионах.

По имеющимся расчетам, достижение ближайшей цели — вывода российской экономики из кризиса и создания фундамента дальнейшего развития — требует обеспечения среднегодового ВВП на 5–10% ежегодно.

Существуют только две принципиальные модели увеличения ВВП — бурное развитие финансового сектора (“надувание финансового пузыря”) и развитие реального сектора экономики, прежде всего промышленности.

Ориентация на новые “финансовые пузыри” не только не обеспечивает решения стоящих перед Россией социально-экономических и политических задач, но и чревата самыми тяжелыми последствиями. Поэтому единственный путь — развитие промышленности, инвестиционная модель развития. Но, чтобы обеспечить указанный выше прирост ВВП, необходим прирост промышленного производства не менее чем на 10% ежегодно (в том числе электроэнергетики — не ниже 7–8%).

При этом позитивное будущее России может быть основано только на опережающем развитии перерабатывающих отраслей промышленности, определяющих, с одной стороны, уровень инвестиционной активности и технологического обновления производства, а с другой — динамику и структуру потребления населения, которые определяют формирование и воспроизводство трудовых мотиваций, а следовательно, и возможный вклад социальных факторов в повышение эффективности производства.

Для возрождения российской экономики необходимо соблюдение как минимум трех условий:

- в стране в максимально возможной степени используется уже имеющийся производственный потенциал;
- финансовые ресурсы, порождаемые российской экономикой, остаются внутри страны и являются главным источником спроса на отечественную продукцию;

- в экономике России создаются условия для нормальной инвестиционной деятельности и осуществляется процесс расширенного производства.

Однако наиболее важные для развития страны сферы жизнеобеспечения и инфраструктуры, которые образуют капиталоемкие отрасли с медленной окупаемостью, создают иной, “нелиберальный” сектор экономики. Для таких отраслей стандартные либеральные рецепты совершенно недостаточны. Здесь требуется серьезная активизация государственного регулирования. Частный капитал гарантированно не придет в эту сферу в минимально необходимых для ее сохранения объемах просто потому, что высокая капиталоемкость и длительная окупаемость инвестиций делают запредельно высокими политические риски.

Единственный реальный путь подъема российской экономики — использование того или иного варианта инновационной стратегии развития.

Таким образом, выбирая инновационную стратегию, необходимо решить множество сложных задач. Есть разные варианты их решения. Рассмотрим один из возможных подходов, вытекающий из принятой в данной работе концепции.

Постановка указанной выше всеобщей цели экономического развития — обеспечение неубывающего темпа роста способности общества к совершению внешней работы, понимаемой в широком смысле как способность общества к прогрессивному развитию по всем направлениям — предполагает: во-первых, полное подчинение целей развития экономики целям всестороннего развития всех слоев общества и государства; во-вторых, использование в качестве меры для оценки результативности работы экономической системы темпа возрастания мощности потока произведенной ею полезности (как материальной, так и духовной), направленной на конечное потребление (общественное и личное); в-третьих, использование в качестве меры для количественного выражения цели величины периода удвоения основных системообразующих параметров.

Другими словами, результативность работы экономической системы может быть оценена только объемом произведенных ею материальных и духовных благ, которые пошли на конечное общественное и личное потребление.

Объемы добычи нефти и газа, производства электроэнергии, выплавки металлов, производства станков и проч., как и величина ВВП, учитывающего все эти промежуточные результаты, не могут служить критерием результативности или показателем эффективности экономики. Требуется вычленить из общего объема ту его долю, которая пошла на конечное потребление.

При этом, говоря о конечном потреблении, мы имеем в виду не только потребление товаров и услуг населением, но потребление вообще всех произведенных материальных и духовных благ, которые пошли на нужды общества — повышение качества жизни, обеспечение национальной безопасности, обороноспособности, общественной безопасности, развитие науки, культуры, образования, здравоохранения и проч.

При таком подходе исключается возможность внеэкономической нагрузки на производство, в качестве которого рассматриваются, например, затраты на оборону. Общество нуждается в обороне, обеспечении национальной безопасности в целом, личной безопасности своих граждан, государственном управлении и т. д. И коль скоро эти затраты диктуются нуждами общества, они необходимы, они производительны. Непроизводительным является отвлечение капиталов из реального сектора экономики в сферу финансовых спекуляций, где капитал не производит ничего, кроме финансовой прибыли, которая сама по себе не дает прироста реального богатства общества.

Исходя из понимания эффективности как отношения потока произведенной полезности к потоку затраченных ресурсов, в качестве критерия эффективности представляется необходимым избрать дивергенцию (темп роста) этого отношения. Этот прирост должен обеспечиваться прежде всего в результате относительного сокращения мощности потока затрат.

Определение при разработке стратегии экономического развития указанной выше всеобщей и составляющих ее особен-



ных целей предполагает учет четырех групп факторов, которые влияют на их достижение:

1. Объективно существующие и неустранимые факторы экономического развития России — природно-географические, климатические особенности, количественные и качественные характеристики имеющихся природных ресурсов.

2. Характеристики производительных сил общества и исторически сложившихся особенностей их структуры, количественные и качественные параметры, включая и исторически сложившиеся характеристики рабочей силы.

3. Характеристики производительных сил, производственных отношений, состояние общества и иных факторов в момент разработки стратегии и на начало ее реализации.

4. Внешние по отношению к экономической системе факторы, требующие учета в ходе разработки и реализации стратегии.

Главное в том, чтобы правильно и всесторонне оценить национальные особенности и условия экономического развития, общемировые и региональные тенденции и их взаимодействие.

При рассмотрении влияния общемировых тенденций главное состоит в том, что Россия, ее экономическая система не могут оставаться в стороне от развернувшегося в мире процесса всесторонней глобализации. Автаркия сегодня не то что самоубийственна, а просто невозможна. Все это должно учитываться при разработке стратегии экономического развития и в ходе ее реализации.

Но при этом любая стратегия экономического развития должна быть именно национальной стратегией, исходящей прежде всего из интересов страны, а не “мирового сообщества”, из национальной идеи, а не из “общечеловеческих ценностей”, преследовать цели возрождения и величия России, а не задачи “вхождения в мировую цивилизацию” и прочие абстракции.

Рассмотренные ранее объективные факторы внутреннего развития (природно-климатические, географические и иные) играют решающую роль при разработке долгосрочной экономической стратегии. При прочих равных условиях экономика России может быть конкурентоспособной лишь в случае рез-

кого отрыва от конкурента в своем технико-технологическом развитии либо при возникновении совершенно уникальной совокупности политических и экономических условий, когда конкурент окажется лишенным доступа к дешевым ресурсам третьего мира.

Это объективно предполагает особый путь развития экономики России, отличный от экономических систем стран Европы, США и Японии.

Главными особенностями стратегии и неперенными условиями эффективного развития российской экономики и общества должны являться:

1. Ориентация на максимально ускоренное развитие науки и наукоемких производств, способных обеспечить технологический прорыв стране и конкурентные преимущества на мировом рынке.

2. Отказ даже в среднесрочной перспективе от сырьевой направленности в развитии экономики, поскольку в силу указанных выше причин этот путь способен в значительно большей степени обескровить экономику, чем пресловутая гонка вооружений. Требуется неуклонное сокращение (с последующим доведением до минимально необходимых объемов) экспорта энергоносителей, энергоемкой продукции (металлы, сырье, минеральные удобрения), материалов низкой степени переработки и др.

3. Обеспечение эффективной защиты собственной экономики, а значит и максимально возможной в современных условиях степени замкнутости российской экономики по отношению к внешнему миру, избирательной “проницаемости” границ российской экономической системы для движения капиталов, товаров, технологий. Это предполагает: эффективную протекционистскую политику, направленную прежде всего на защиту отечественного товаропроизводителя; принятие действенных мер контроля за движением капитала, использование финансовых и иных рычагов для ограничения оттока капиталов из реального сектора экономики в спекулятивный финансовый сектор и вывоза капитала из страны.

Проведение эффективной финансовой политики, существенными чертами которой должны являться:

- на внутреннем рынке — отказ от ориентации на мировые цены на энергоносители, сырье, комплектующие, транспортные и энергетические тарифы и т. п., а также обеспечение оптимального соотношения уровня внутренних и мировых цен, чтобы не подрывать конкурентоспособность отечественных товаропроизводителей;

- на внешнем рынке — проведение эффективной налоговой и таможенной политики в целях предотвращения возможности игры на разнице внутренних и мировых цен.

Рассматриваемая в данной работе стратегия, предусматривающая опережающее развитие наукоемких и высокотехнологичных отраслей производства, предполагает точное соблюдение темпов и пропорций в развитии всех секторов экономики.

Непременным условием технологического развития страны является превышение темпов развития науки по отношению к темпам развития технологии и техники и, соответственно, обеспечение более высоких темпов технико-технологического развития по сравнению с темпами развития промышленного производства; оптимальное соотношение между темпами развития отдельных отраслей промышленности.

Это предполагает соответствующее распределение ресурсов, в том числе максимально возможное их выделение на развитие науки, как фундаментальной, так и прикладной, и обеспечение оптимального соотношения темпов развития фундаментальной и прикладной науки и, соответственно, соотношение объемов ресурсов, выделяемых на эти цели.

Для такой страны, как Россия, была бы ошибочной ориентация в развитии науки на единичные “приоритетные” исследования или направления. Необходима ориентация на проведение исследований широким фронтом, по всем направлениям, которые способствуют развитию производства как в среднесрочной, так и в отдаленной перспективе.

Важнейшим направлением экономического развития должно стать комплексное развитие территорий. Основным принци-

пом стратегии в этом направлении должен стать следующий — в России нет лишней земли. Принципиально порочной следует признать политику, направленную на массовое переселение людей из отдаленных и северных районов.

Любая программа регионального развития должна преследовать цели создания комфортных условий проживания населения там, где оно живет, а не переселения его в другие местности, где его никто не ждет.

Любая стратегия социально-экономического развития России должна исходить из того факта, что государство и общество в результате проводимой в последние полтора десятилетия политики перестройки и последовавшей за ней политики реформ оказались в глубоком системном кризисе, выход из которого только намечается. Обозначившийся в последние годы рост экономических показателей еще не есть начало экономического развития; этот процесс не приобрел ни закономерного, ни необратимого характера.

Глубокий спад производств, которые и определяют экономическое развитие (наукоемкие отрасли, машиностроение, обрабатывающая промышленность и др.), не преодолен. Не развивается энергетика. Технологическая деградация промышленности продолжается. Научно-технический потенциал резко упал. Произошла значительная деквалификация рабочей силы; выросло целое поколение с искаженной трудовой мотивацией. Тех преимуществ в сфере образования населения, подготовки специалистов, которые имелись ранее, Россия сегодня лишилась.

Все это требует самого пристального внимания к развитию человеческого потенциала экономики. Поэтому главным приоритетом любой программы экономического развития должно стать сохранение и приумножение народа, который (а не природные ресурсы) есть главное богатство страны.

Решение поставленных задач невозможно путем рыночной саморегуляции; требуется усиление роли государства, не только восстановление управляемости экономики, но и кардинальное повышение уровня и качества управления, усиление, а не сокращение присутствия государства в экономике.

Отечественный и мировой опыт показывает, что вопреки постулатам либеральных концепций роль и значение государства в разработке и реализации экономической политики не только не сокращается, но наоборот, постоянно возрастает.

Мировая практика доказала: всякое умаление роли государства, а тем более неоправданное ограничение его функций в этой области или сознательный отказ от выполнения своей роли в управлении экономикой неизбежно ведет к серьезным экономическим осложнениям, а в условиях кризиса — к катастрофе, и единственным выходом будет смена социально-экономических характеристик государства.

В. С. Нифонтов на основании исследования исторического процесса становления экономических функций государства делает вывод, что “развитие экономических функций государства ведет к социальной стабильности и экономическому процветанию общества, а их сужение — к кризису и дестабилизации. Поэтому для современной России проблемой является не то, что необходимо делать для выхода из кризиса, а то, какими средствами укреплять в ней экономические функции государства на современном историческом этапе, в конкретных природно-социальных условиях”<sup>1</sup>.

В сегодняшнем мире роль государства многогранна. Государство выступает как направляющая и организующая сила в разработке и реализации программ социально-экономического развития общества, как орган управления процессами в экономике и обществе. Как правило, оно является одним из самых значительных собственников и как таковой выступает в качестве ведущего субъекта всех экономических отношений.

Государство является стабилизирующим фактором социально-экономического развития, обеспечивая сбалансированное развитие всех секторов экономики, всех отраслей промышленности.

---

<sup>1</sup> Нифонтов В. С. К вопросу об историческом становлении экономических функций государства // Человек. Общество. Окружающая среда: Сб. научных трудов. — Екатеринбург: УрО РАН, 2001. — С. 65–66.

Как правило, управление теми или иными процессами в экономике и экономической системой страны в целом обеспечивается не только законодательным регулированием экономических отношений в обществе, но и мерами прямого управления экономикой, включая стратегическое и оперативное планирование экономического развития.

Практика показала, что любые изменения, коррективы в сфере экономической деятельности государства должны являться не спорадическими, преследующими сиюминутные цели, а базироваться на четко отработанной экономической стратегии в рамках определенного периода. Известно: если страна не имеет своей стратегии, значит, она реализует чью-то чужую стратегию.

Экономическая стратегия государства есть тот стержень, который позволяет осуществлять гибкую экономическую политику в рамках принятой стратегии. Никакая стратегия или политика, никакая созидательная роль государства невозможны, если нет планового начала в их реализации и использовании.

Россия вновь оказалась “впереди планеты всей”, заявив, что планы несовместимы с рыночной экономикой. Без планов на конкретный период ни одной общенациональной проблемы решить нельзя. В условиях же кризиса план со значительным набором директивных показателей является необходимостью.

Плановость тем более необходима, что существует и должен оставаться государственный сектор экономики, управление которым требует не только учета сегодняшней конъюнктуры, но и перспективы развития страны.

План должен предусматривать и механизмы решения задач, в том числе административных, особенно в отношении предприятий госсобственности, и набор экономических мер: льгот, преференций, налоговых скидок, снижения тарифов и т. п.

Сами планы должны носить четко выраженный как экономический, так и социальный характер. Никакая реформа, никакая экономическая политика не может быть осуществлена, если она игнорирует социальные аспекты. Экономика, как мы

уже не раз говорили, — не самоцель, а средство обеспечения благосостояния всего общества и всех его членов.

Требуется восстановить систему органов управления экономикой, прежде всего — систему стратегического и оперативного планирования на новой теоретической и материально-технической базе, отвечающую потребностям современного этапа социально-экономического развития.

Аппарат планирования и система органов, занятых в разработке планов, должны быть гибкими, чутко реагировать на изменения в экономике и социальных условиях жизни населения.

Необходимо детально отработать методы и механизмы управления социально-экономическим развитием, отвечающие каждому этапу реализации стратегии. В зависимости от конкретной обстановки это могут быть как методы директивного управления, так и индикативные.

Любая экономическая политика государства может быть эффективной лишь в том случае, если она опирается на мощный государственный сектор экономики, составляющий базовую платформу его деятельности. Без наличия крепкого государственного сектора ни о какой экономической политике говорить не приходится.

С точки зрения мирового опыта к государственному сектору должны относиться: наукоемкие и капиталоемкие производства, обеспечивающие промышленность и экономику страны в целом передовыми технологиями и являющиеся основой экономической независимости и эффективной обороноспособности страны; нерентабельные или малорентабельные производства, без которых невозможно жизнеобеспечение страны (транспорт, некоторые добывающие отрасли и др.); военная промышленность.

В специфических российских условиях в собственности государства должны быть все транспортные системы, имеющие общегосударственное значение (в первую очередь — железнодорожный транспорт, а также сеть магистральных автомобильных дорог), топливно-энергетический комплекс, крупнейшие горнодобывающие предприятия. Иными словами, в собственности государства должны находиться те отрасли, которые имеют

общенациональное экономическое значение и без нормального и возможно более равномерного функционирования которых не может вестись производство во всех других отраслях. В России же до настоящего времени нет четкого определения, какие отрасли должны быть и будут государственной собственностью, какое место они займут в государственной экономической политике.

Необходим коренной пересмотр нынешней политики в области государственной собственности. Прежде всего настоятельно необходимым является пересмотр итогов приватизации, возврат, по примеру стран Западной Европы, в собственность государства ключевых отраслей экономики, т. е. их национализация. Разумных доводов в пользу дальнейшего продолжения политики приватизации в современных условиях нет, за исключением утверждений о неэффективности государственной собственности и необходимости пополнения бюджета путем ее продажи.

Но, во-первых, поступления от приватизации в государственную казну ничтожны по сравнению с теми доходами, которые государство теряет, утрачивая контроль над предприятиями и отраслями экономики, о чем уже говорилось. Во-вторых, оценка эффективности предприятий государственной собственности с помощью обычных рыночных критериев некорректна. Предназначение предприятий государственного сектора — не получение прибыли, не пополнение бюджета (для этого у государства есть иные источники), а решение общенациональных задач, которые не решает и не может решить частный сектор.

Поэтому, как показывает мировой опыт, основная причина низкой рентабельности государственных предприятий заключается, как правило, не в характере собственности в национализированном секторе, не в отсутствии компетентности и личной заинтересованности его персонала. Низкая рентабельность госпредприятий в основном есть результат вполне определенной линии, обусловленной политическими соображениями.

Серьезной политической и экономической ошибкой является передача государством частным (коммерческим) банкам финансирования государственных предприятий и иных структур. Коммерческим банкам нет дела до общенациональных интересов.



Их интересует прибыль и только прибыль. Их не привлекает инвестиционная деятельность, связанная с “длинным рублем”. Объективно финансовый капитал работает только на себя. Сеть коммерческих банков не стала и не станет той финансовой кровеносной системой, которая обеспечивает функционирование общенациональной экономики.

Сама жизнь рано или поздно заставит государство пойти на национализацию частных банков, если оно действительно захочет защищать общенациональные интересы и остановить бегство капиталов за рубеж, ставшее мощным оружием в руках финансового капитала для давления на правительство.

Представляется, что решение проблем стабилизации экономической системы необходимо осуществлять за счет активной поддержки государством нерентабельных или малорентабельных отраслей экономики и отдельных предприятий.

Целесообразно использование нетрадиционных для нашей страны форм прямого участия государства в экономической деятельности, таких, например, как распространенные во Франции общества смешанной экономики. Общество смешанной экономики есть особая форма акционерного общества, предполагающая финансовое участие государства или его структурных подразделений и применение специальных правовых норм в целях обеспечения участия государства в управлении данным обществом. Общими признаками предприятий смешанной экономики являются финансовое и административное участие государства, а также финансовый контроль за их деятельностью.

Это дает серьезные выгоды и для частного капитала. Если ранее, например, в строительной отрасли участие частной компании ограничивалось только строительством объектов, после чего они переходили в ведение и на баланс местных органов власти или центрального правительства, то смешанная компания имеет право осуществлять дальнейшую эксплуатацию объекта в течение одного или нескольких десятилетий. Располагая государственной гарантией, частный капитал действует, не опасаясь конкурентных колебаний рынка и даже таких промахов в орга-

низации производства, которые в обычных условиях кончаются банкротством<sup>1</sup>.

Что касается технологической структуры российской промышленности, то она должна строиться на основе тщательной оценки имеющегося научного и технологического потенциала с учетом основных направлений мирового НТП и ряда факторов. Для этого надо определить, в каких технологиях, исходя из соотношений национальной безопасности в ее различных аспектах, необходим собственный производственный потенциал и какого уровня должен он достигать; в каких технологиях Россия имеет шансы добиться прорыва и усиления своей конкурентоспособности; удовлетворение каких потребностей целесообразно за счет импорта промышленной продукции и технологий.

Исходя из этого можно определить следующие направления деятельности государства в рамках промышленной политики.

Необходима активная координирующая деятельность государственных ведомств в области технологического прогнозирования и разработки комплекса критериев, на основе которых должны отбираться приоритетные для российской промышленности технологии.

Государство может способствовать повышению технологического потенциала российской промышленности как создавая замкнутые, слабо доступные иностранной конкуренции системы, так и стимулируя приток иностранного капитала и технологий путем допуска иностранных компаний к производству наукоемкой продукции в стране и государственным закупкам этой продукции. Вероятнее всего, следует сочетать оба варианта в зависимости от состояния научного и технологического потенциалов в конкретных областях науки и технологиях.

Необходимо государственное финансирование фундаментальной науки и прикладных научных исследований для приоритетных технологий.

---

<sup>1</sup> См.: *Ипполитов К. Х.* Экономическая безопасность России в условиях формирования рыночных отношений и система мер ее обеспечения. — М., 1996.

При всей важности финансовой поддержки государством фундаментальной науки и наиболее приоритетных программ прикладных научных исследований важную позитивную роль может сыграть организационная деятельность государства по следующим направлениям:

- создание государственных структур, ориентированных на выявление потенциальных промышленных потребителей знаний, накопленных государственными научно-исследовательскими институтами и университетами;
- координационная деятельность государства по проведению НИОКР, в которых участвуют промышленные предприятия и университетские лаборатории, а также и государственные научно-исследовательские организации.

Обновление технологической структуры российской промышленности возможно лишь в условиях динамичного инвестиционного процесса, что в решающей степени зависит от налоговой, бюджетной и кредитно-денежной политики государства. Из этого вытекает необходимость реформирования налоговой системы с акцентом на создание преференциальных условий для сбережения и накопления капитала, а также либерализации монетарной политики и создания условий для дополнительной эмиссии в промышленные инвестиции. В этой связи представляется необходимым создание государственных инвестиционных банков развития, без которых вряд ли возможен быстрый выход из глубокого инвестиционного кризиса.

Реалистичная оценка возможностей рынка капитала как источника финансирования инвестиционных программ требует признать, что его роль в России на протяжении еще многих лет будет, скорее всего, в целом незначительной. Поэтому государство должно ориентироваться в первую очередь на создание условий, стимулирующих собственные источники накопления в промышленных структурах (в этом отношении важна амортизационная политика), и обеспечение этих структур долгосрочными кредитными ресурсами.

Критическая ситуация в российской промышленности с неплатежами диктует необходимость проведения активной

политики государства и на микроэкономическом уровне, включающей:

- выделение крупных промышленных предприятий и финансово-промышленных групп, способных в силу их технологического и управленческого потенциала и финансового состояния на роль лидеров;

- создание условий, облегчающих поглощение лидерами или взятие ими под контроль промышленных предприятий, обладающих технологическим потенциалом развития, но не располагающих финансовыми возможностями его реализации;

- ликвидация безнадежных во всех отношениях промышленных предприятий при одновременной переквалификации их персонала и в его трудоустройстве.

При всей важности активной политики государства по созданию конкурентной хозяйственной среды посредством приватизации, демонополизации, поддержки промышленного предпринимательства малых форм государство должно способствовать развитию сотрудничества как основных социальных групп, так и предприятий в рамках отраслей и их комплексов.

Развитие социального партнерства на уровне “государство — промышленные отраслевые ассоциации — профсоюзы” могло бы содействовать поддержанию макроэкономической стабилизации посредством проведения той или иной политики регулирования цен и доходов. При всех опасностях, которыми чревата картелизация промышленности, создание отраслевых ассоциаций промышленных предприятий типа картелей (на временной основе и при разработке четких критериев деятельности фирм, входящих в картели) могло бы способствовать стабилизации промышленного производства и модернизации его технологической базы.

Важным направлением государственной промышленной политики в ближайшие годы должно стать смягчение негативных социальных последствий, вызванных изменениями в структуре промышленного производства. Очевидно, что эта проблема на протяжении ближайших лет будет особенно острой. Для ее смягчения государство обязано осуществить целый комплекс

мероприятий, включающих широкую программу общественных работ (в частности, по модернизации инфраструктуры), программу по переквалификации рабочей силы и повышению ее мобильности, а также осуществить достаточную защиту от чрезмерной иностранной конкуренции отраслей, наиболее важных с точки зрения поддержания занятости.

Наконец, необходимо существенно повысить эффективность управления промышленными предприятиями, остающимися в собственности государства.

### **Выводы по главе 3**

- Основу любой производственной деятельности составляет совокупность взаимосвязанных, взаимозависимых и взаимодополняющих производственных процессов. Производственный процесс — это совокупность всех действий людей и средств производства, направленных на изготовление продукции.

- Экономическая эффективность рациональной организации производственного процесса выражается в сокращении длительности производственного цикла изделий, в снижении издержек на производство продукции, улучшении использования основных производственных фондов и увеличении оборачиваемости оборотных средств.

- Тип производства оказывает решающее влияние на особенности организации производства, его экономические показатели, структуру себестоимости (в единичном производстве высока доля живого труда, а в массовом — затраты на ремонтно-эксплуатационные нужды и содержание оборудования), уровень оснащенности и стратегию развития.

- Важным параметром производственного процесса является производственный цикл, т. е. календарный период времени, в течение которого материал, заготовка или другой обрабатываемый предмет проходит все операции производственного процесса или определенной его части и превращается в готовую продукцию (или в готовую ее часть).

- Высшей формой поточного производства является автоматизированное производство, где сочетаются основные признаки

поточного производства с его автоматизацией. В автоматизированном производстве работа оборудования, агрегатов, аппаратов, установок происходит автоматически по заданной программе, а рабочий осуществляет контроль за их работой, устраняет отклонения от заданного процесса, производит наладку автоматизированного оборудования.

- Производственная стратегия представляет собой процесс разработки и управления процессом создания необходимых для потребителей продуктов и услуг на предприятии.

- Производственная стратегия строится с учетом общей стратегии фирмы и тесно связана со стратегиями ее функциональных подразделений. Она всегда должна быть направлена на решение различных аспектов производственной деятельности.

- Для многих предприятий в российской экономике основной целью является выживание, и чтобы обеспечить их устойчивое развитие, основной задачей руководителей является грамотное управление технической политикой предприятия.

- С точки зрения современного стратегического менеджмента техническую политику предприятия можно рассматривать как систему взаимосвязанных мероприятий, проводимых руководством организации в области стратегии повышения качества продукции, ресурсосбережения и организационно-технического развития производства.

- На всех уровнях управления предприятием главной целью является достижение устойчивого развития его экономики, которое характеризуется увеличением в динамике (в сопоставимых ценах) основных статистических индикаторов (на уровне страны, федеральных округов и регионов) и конечных показателей (на уровнях отрасли и предприятия) в определенных размерах и в оптимальном соотношении между ними.

- Одной из задач стратегического менеджмента корпорации является управление инновациями в ней прежде всего посредством решений по отбору проектов и распределению ресурсов. При этом необходимо обеспечить комплексный процесс принятия решения от верхнего уровня менеджмента до уровня управления НИОКР.

- Организационная подготовка производства включает в себя деятельность по приобретению необходимого оборудования, а также снабжению предприятия всеми видами используемых в производственном процессе ресурсов.

- В процессе разработки любой производственной стратегии важно как можно более точно спрогнозировать общий спрос и конкретные ожидаемые объемы продаж. Эта задача не может быть решена исключительно специалистами по маркетингу, необходимо также привлекать к ее решению управляющего производством, особенно при прогнозе капитальных затрат в производственное оборудование и затрат на рабочую силу.

- В рамках решения задачи технического оснащения технологических процессов необходимо оценить долгосрочное увеличение производственной мощности, исходя из анализа существующей ситуации в бизнесе, прогнозируемых объемов продаж и решений о покупке или собственном производстве компонентов.

- Технологическая подготовка производства представляет собой совокупность мероприятий, обеспечивающих на предприятии наличие полных комплектов конструкторской и технологической документации, а также технологического оснащения, которые необходимы для производства заданного объема продукции установленного качества.

- Современное мировое хозяйство представляет собой систему взаимосвязанных национальных хозяйств, в основе которой лежат международное разделение труда, различные экономические и политические отношения; это исторически сложившаяся совокупность национальных хозяйств стран мира, экономически связанных между собой. Оно охватывает все страны, отсюда его неоднородность и внутренняя противоречивость.

- Хозяйство отдельно взятой страны представляет собой совокупность отраслей материальной и нематериальной сфер производства. Единый комплекс народного хозяйства страны состоит из взаимосвязанных отраслей производственной и непроизводственной сфер. Отраслью называют совокупность предпри-

ятий, производящих однородную продукцию или оказывающих однородные услуги.

- При характеристике хозяйственного комплекса важно проанализировать состав отраслей и групп отраслей, входящих в него (отраслевая структура), а также их размещение по территории страны (территориальная структура).

- Промышленность — главная, ведущая отрасль материального производства, в которой создается преобладающая часть валового внутреннего продукта и национального дохода.

- Современная промышленность состоит из множества самостоятельных отраслей производства, каждая из которых включает большую группу родственных предприятий и производственных объединений, расположенных в отдельных случаях на значительном территориальном удалении друг от друга.

- Отраслевая структура промышленности характеризуется составом отраслей, их количественными соотношениями, выражающими определенные производственные взаимосвязи между ними.

- Промышленная политика государства представляет собой скоординированный комплекс мер органов государственной власти, направленных на законодательное, экономическое, информационное, организационно-распорядительное регулирование в области промышленной деятельности, учитывающих промышленную политику федеральных органов государственной власти и интересы субъектов промышленной деятельности.

- Основная цель промышленной политики заключается в развитии и эффективном использовании научно-промышленного потенциала посредством системной реализации научно-технической, инвестиционной, инновационной и кадровой составляющих государственной социально-экономической политики.

- Основная цель промышленной стратегии России на современном этапе может быть определена как обеспечение неубывающего темпа роста способности общества к совершению внешней работы. Применительно к целям государства как органа об-



ществленного самоуправления эта цель трансформируется в задачу обеспечения общественного прогресса при сохранении стабильности в обществе.

### **Ключевые вопросы главы 3**

1. Что такое производственный процесс?
2. Дайте определение фазы производственного процесса.
3. Какие фазы производственного процесса можно выделить в машиностроении и приборостроении?
4. Что такое производственная операция?
5. В чем выражается экономическая эффективность рациональной организации производственного процесса?
6. Охарактеризуйте основные типы производства.
7. Охарактеризуйте основные типы производственного процесса.
8. Опишите основные особенности автоматизированного производства.
9. Дайте определение производственной стратегии.
10. Какие основные этапы включает в себя процесс управления производственной стратегией?
11. Дайте определение технической политики предприятия.
12. Перечислите и опишите основные этапы процесса разработки и воплощения в жизнь технической политики.
13. Что представляет собой процесс технологической подготовки производства?
14. В чем сущность региональной экономической интеграции?
15. Что такое отрасль промышленности?
16. Дайте определение структуры промышленности.
17. Какие отрасли включает в себя материальное производство?
18. Что такое промышленность?
19. Охарактеризуйте основные отрасли добывающей промышленности.

20. Перечислите и опишите основные отрасли перерабатывающей промышленности.

21. В чем сущность и основная цель промышленной политики государства?

22. Какие формы промышленной политики государства вы знаете?

23. Обозначьте основные перспективы развития отечественной промышленности.

## Глава 4. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МАРКЕТИНГ

---

### 4.1. Маркетинг как инструмент стратегического менеджмента

Понятие “маркетинг” стало широко применяться в системе менеджмента со второй половины 50-х гг. XX в., придя на смену ориентации руководства предприятий на производство и сбыт продукции. Первоначально под **маркетингом** понималась система внутрифирменного управления, направленная на изучение и учет потребностей рынка. Иными словами, основа концепции маркетинга заключалась в организации производства тех видов продукции или оказания тех видов услуг, которым заранее обеспечен сбыт.

Основное преимущество подобного подхода — в использовании комплексных методов формирования спроса и стимулирования сбыта, что гарантировало руководству фирмы достижение определенного уровня прибыли и рентабельности.

Сущность маркетинговой деятельности может быть представлена в форме постоянно возобновляющегося маркетингового цикла.

Классический **маркетинговый цикл** включает в себя следующие основные этапы:

1. Информационно-аналитическое исследование.
2. Стратегическое и текущее планирование.
3. Разработка программы создания и вывода на рынок нового товара.
4. Формирование каналов движения товара от производителя к потребителю с участием торговых посредников.

## 5. Оценка эффективности маркетинговых мероприятий.

Кроме того, существует **отраслевая дифференциация маркетинга**, позволяющая решать специфические задачи, присущие каждой отрасли экономики с учетом особенностей создаваемого в данной отрасли продукта и форм его потребления.

Можно назвать следующие отраслевые виды маркетинга:

- производственный маркетинг (в том числе промышленный, строительный, аграрный), главными целями которого являются: поиск рынка сбыта, оценка его емкости, обоснование производственно-инвестиционной программы, разработка нового продукта и оценка его конкурентоспособности;

- торгово-сбытовой маркетинг, к главным целям которого относятся: дистрибуция и формирование канала товародвижения, организация сбыта и продажи товаров, перемещение и складирование товаров (логистика), изучение и прогнозирование покупательского спроса, создание системы торгового и послепродажного сервиса;

- маркетинг сферы услуг, где сочетаются цели производственного и торгового маркетинга;

- маркетинг интеллектуального продукта (в том числе маркетинг информационного продукта и информационных технологий) применяется тогда, когда продукт может иметь нематериальную форму и используются особые формы его реализации и сервиса;

- международный маркетинг, предметом которого является внешнеэкономическая деятельность;

- маркетинг финансово-кредитного продукта, страхового дела и ценных бумаг, предметом которого выступают различные формы биржевой и финансовой деятельности.

Кроме того, приемы и методы маркетинга распространяются и на нерыночные сферы, например политическую жизнь, социальные отношения, образование, искусство, культуру и т. п.

Традиционная ориентация бизнеса способствовала формированию в обществе такого негативного явления, как иррациональное потребительство, т. е. стремление к удовлетворению своих потребностей любыми средствами без учета необходимости

рационального использования природных ресурсов. Проблемы защиты окружающей среды отходили на второй план либо вообще не рассматривались.

Реакцией на вышеуказанный недостаток явилось появление и развитие в 80-е гг. теории социально-этического маркетинга. **Социально-этический маркетинг** также ориентирован на удовлетворение запросов потребителей, но исходя из необходимости рационального и бережного использования природных ресурсов.

И обычный, и социально-этический маркетинг объединяет то, что они являются инструментом управления и средством повышения эффективности функционирования только коммерческих организаций, осуществляющих свою деятельность исключительно с целью получения прибыли. Однако со второй половины 90-х гг. приемы и методы маркетинга стали широко применяться и некоммерческими организациями в процессе исследования состояния внешней среды. Такой маркетинг называют некоммерческим.

**Некоммерческий маркетинг**, как правило, осуществляется органами федеральной, региональной и местной государственной власти, а также общественными, религиозными и благотворительными организациями. Его основной целью является выявление среди широких слоев населения спроса на социальные услуги, такие как обеспечение соблюдения общественного порядка, защита жизни и здоровья граждан, образование, культура и т. п.

Основными **целями некоммерческого маркетинга** являются:

- приведение деятельности органов государственной власти, общественных, религиозных и благотворительных организаций в соответствие с потребностями социальных групп населения, выступающих в качестве объекта указанной деятельности;
- обеспечение более рационального и оптимального распределения социальных и иных услуг;
- формирование позитивного общественного мнения в отношении конкретных программ, социальных институтов, государственных и общественных деятелей и т. п.

При этом следует помнить, что некоммерческие организации, к которым относятся органы государственной власти и общественные объединения, в целях повышения эффективности своей деятельности могут осуществлять не только некоммерческий, но и коммерческий маркетинг. Например, в процессе реализации товаров, конфискованных в результате проведения правоохранительными и контролирующими органами оперативных мероприятий.

В этом плане особый смысл приобретает **таможенный маркетинг**. В результате проведения в России рыночных преобразований, вызвавших значительные изменения в социально-экономической и политической обстановке, возникла объективная необходимость в разработке и практическом осуществлении новых подходов к реализации товаров, обращенных в федеральную собственность. Ни у кого не вызывает сомнений, что такие подходы должны быть полностью основаны на принципах коммерческого маркетинга.

Помимо разделения видов маркетинга на коммерческие и некоммерческие их можно подразделять в зависимости от охватываемой сферы исследования. С этой точки зрения можно выделить внутренний и международный маркетинг.

**Внутренний маркетинг** включает в себя местные маркетинговые исследования, проводимые в рамках отдельного региона, и маркетинговые исследования, проводимые на территории всего экономического пространства отдельно взятого государства.

В структуру **международного маркетинга** входят экспортно-ориентированный, многонациональный и глобальный маркетинг.

**Экспортноориентированный маркетинг** предполагает проведение организацией исследований состояния внешней среды за пределами национального рынка той страны, где эта фирма зарегистрирована и фактически располагается. Указанный вид маркетинга применяется в целях стимулирования экспорта товаров, услуг, технологий, прав использования объектов интеллектуальной собственности и т. п.

**Многонациональный маркетинг** связан с созданием дочерних предприятий, филиалов, структурных подразделений и

представительств в различных странах мира. С коммерческой точки зрения этот процесс выражается в создании крупных транснациональных корпораций, таких как SONY, SAMSUNG, FORD и др. В некоммерческой сфере это такие организации, как GREEN PEACE, Общество международного Красного Креста и т. п.

**Глобальный маркетинг** основан на предположении о том, что в перспективе станет возможным свободное перемещение по всему мировому рынку товаров, услуг, капитала, рабочей силы, информации и т. д.

С точки зрения ситуационного подхода, т. е. в зависимости от текущего состояния внешней среды организации, можно выделить восемь типов маркетинга: конверсионный, стимулирующий, развивающий, реанимирующий, синхронный, поддерживающий, сдерживающий, противодействующий.

Основной целью **конверсионного маркетинга** является трансформирование негативного спроса на результаты деятельности организации (т. е. товары, услуги и т. д.) в позитивный. Негативный спрос имеет место в случаях, когда основная масса потребителей отрицательным образом относится к конкретному виду товара или услуги. Формирование позитивного спроса предполагает разработку и осуществление такого плана маркетинга, который в состоянии гарантировать появление спроса на продукт деятельности конкретной организации.

**Стимулирующий маркетинг** применяется в случаях нулевого спроса на товар, т. е. безразличного отношения к нему потребителей.

**Развивающий маркетинг** используют в ситуациях, характеризующихся наличием потенциального спроса на товар. Осуществление развивающего маркетинга состоит в практической реализации потенциального спроса, т. е. превращении потенциального спроса в реальный.

**Реанимирующий маркетинг** заключается в восстановлении первоначальных объемов снизившегося по каким-либо причинам спроса на товар.

**Синхронный маркетинг** применяется в условиях колеблющегося спроса с целью стабилизации сбыта.

**Поддерживающий маркетинг** имеет место тогда, когда наблюдается полное соответствие уровня спроса уровню предложения.

**Сдерживающий маркетинг** применяется в ситуациях, когда спрос на товар в значительной степени превышает предложение. К этому виду маркетинга прибегают с целью профилактики формирования у потребителей негативного представления о возможностях организации.

**Противодействующий маркетинг** применяется с целью снижения объемов реализации товаров нерационального спроса, таких как алкогольные напитки, табачные изделия, теле- и видеопродукция, пропагандирующая насилие, и т. п.

Существенные изменения, произошедшие в последнее время в структуре общемирового и большинства национальных рынков, позволяют с полной уверенностью говорить о существовании и развитии такой принципиально новой сферы обмена, как **рынок управления**. В качестве его основных сегментов можно выделить следующие виды рынка:

- управленческих кадров;
- управленческих технологий;
- управленческих услуг;
- управленческих консультаций.

Рынки управленческих кадров, технологий и консультаций существуют довольно давно, поэтому можно утверждать, что они практически полностью сформированы и их современное развитие носит эволюционный, экстенсивный характер.

Иначе обстоит дело с рынком управленческих услуг. Этот рынок как самостоятельная сфера обмена сформировался лишь в конце 90-х гг. XX в. и в настоящее время бурно развивается. Так, например, большинство американских промышленных компаний на сегодняшний день активно рассматривают возможность существенного сокращения своего среднего управленческого звена за счет привлечения независимых специалистов<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> См.: Международные экономические отношения: Учебник для вузов / Е. Ф. Жуков, Т. И. Капаева, Л. Т. Литвиненко и др.; под ред. проф. Е. Ф. Жукова. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 1999. — С. 218.



Это позволит значительно сократить общезаводские и цеховые накладные расходы, тем самым значительно повысив ценовую конкурентоспособность готовой продукции.

Таким образом, **административный рынок**, или рынок управления, можно определить как одну из наиболее перспективных сфер современного рынка, в рамках которой формируются спрос и предложение на управленческие кадры, управленческие технологии, управленческие услуги и управленческие консультации.

Наличие обособленной и относительно независимой сферы рынка требует разработки новых приемов и способов ее изучения и использования. Именно эту задачу и призван, по нашему мнению, решить административный маркетинг.

Исходя из вышеизложенного, **административный маркетинг** представляет собой управленческую деятельность по изучению основных закономерностей формирования спроса и предложения на рынке управления с целью выявления и приобретения или разработки и продвижения наиболее качественных и перспективных продуктов, реализуемых на данном рынке.

Активное применение административного маркетинга в деятельности любой организации позволит в значительной мере повысить эффективность системы управления за счет выявления, привлечения и использования наиболее квалифицированных управленческих кадров и передовых управленческих технологий, а также более активного и рационального использования управленческих услуг и управленческого консультирования.

В зависимости от воздействия на мировую экономическую систему различаются три уровня маркетинга. Первый уровень образует **микромаркетинг**, изучающий рыночную деятельность отдельного предприятия. Он включает в себя внутренний маркетинг (организация деятельности персонала собственной маркетинговой службы) и внешний маркетинг (изучение рыночного окружения организации).

Второй уровень обеспечивает **макромаркетинг**, выражающийся в деятельности органов государственной власти и местного самоуправления по исследованию, регулированию и управлению рынком.

На третьем уровне мировой экономической системы осуществляется **глобальный (международный) маркетинг**, изучающий события на мировом рынке и в сфере внешней торговли. В качестве особой формы глобального маркетинга можно выделить так называемый **мегамаркетинг**, обеспечивающий деятельность транснациональных компаний по проникновению на рынок какой-либо страны.

**Общая цель (миссия) маркетинга** заключается в получении максимально возможной прибыли за счет наиболее полного удовлетворения спроса на рынке.

Содержание миссии маркетинга определяет характер **глобальных целей маркетинга**, к которым относятся:

- выявление законов и принципов функционирования рынка, позволяющих оценить его текущее состояние и определить основные тенденции развития;
- ограничение стихийности рынка путем регулирования определенных рыночных процессов;
- исключение возможности недобросовестной конкуренции;
- выявление и удовлетворение потребительских предпочтений;
- разработка и внедрение принципов научно обоснованной технологии товародвижения;
- повышение эффективности рекламной деятельности.

Каждая фирма, выступая на рынке, разрабатывает свою систему целей (дерево целей), которая закладывается в основу маркетинговой стратегии.

Выделяются **конечные цели** (захват некоторой доли рынка, сбыт определенного объема товара, получение определенной суммы прибыли), а также **промежуточные цели**, направленные на создание условий, обеспечивающих достижение конечных целей (проведение рыночных исследований, запуск в производство новых видов продукта, разработка и внедрение новых технологий).

Роль маркетинга в бизнесе представлена на рис. 4.1.



**Рис. 4.1.** Роль маркетинга в бизнесе

Как видно из рисунка, маркетинг в бизнесе выступает в качестве посредника между производителем и потребителем, разрабатывая методы и способы удовлетворения интересов обеих сторон рыночных отношений на взаимовыгодной основе.

**Функции маркетинга** могут быть сгруппированы по пяти основным блокам.

**Первый блок** образуют планово-исследовательские, контрольные и организационные функции. В их состав входят: маркетинговое исследование, предполагающее сбор и анализ информации о состоянии рынка с целью прогнозирования тенденций его развития; разработка маркетинговой стратегии; составление плана и бюджета маркетинга с разработкой оперативной программы маркетинговых мероприятий; маркетинговый контроллинг; организация маркетинга.

**Второй блок** объединяет маркетинговые функции формирования рынка и ценообразования, такие как:

- поиск и раздел рынка сбыта;
- сегментация рынка;
- разработка нового товара или модернизация старого;
- тестирование рынка, сертификация товаров;
- разработка жизненного цикла товара (ЖЦТ);
- разработка и осуществление ценовой стратегии маркетинга;
- разработка и защита марки товара.

В состав **третьего блока** входят функции регулирования рынка: стимулирование спроса и предложения; регулирование товарных запасов; регулирование цен.

**Четвертый блок** включает в себя маркетинговые функции товародвижения, к которым относятся:

- выбор дистрибьюторов (торговых посредников), формирование и эксплуатация каналов товародвижения;
- организация сбыта и продажи товаров;
- управление перемещением и складированием товаров (логистика);
- научная организация торгового процесса;
- организация франчайзинга, лизинга и факторинга.

К **пятому блоку** относятся функции управления продвижением товаров: организация рекламной деятельности; организация каналов маркетинговых коммуникаций; организация конкурентной борьбы; научная организация сервиса.

Важная роль в маркетинге принадлежит деятельности органов государственной власти и общественных организаций.

Государство выступает гарантом прав участников рыночного процесса, осуществляет арбитраж и судебную защиту, издаёт законы и другие акты, касающиеся рыночной деятельности, занимается макрорегулированием некоторых рыночных процессов, контролирует качество товаров и соблюдение правил торговли, обеспечивает экологическую безопасность и т. д. Например, ещё в 1985 г. ООН приняла резолюцию о защите интересов потребителей, в современной России действуют **Закон о защите прав потребителей** и другие правовые акты. Формы деятельности государства в сфере защиты прав потребителей разнообразны: юридическая защита потребителей, консультации, публикации о случаях нарушений потребительских прав, независимая сертификация товаров и т. д.

Потребители могут объединяться в общества защиты собственных прав. Это движение, получившее название **консюмеризма** (от англ. *consumer* — потребитель), обладает значительным влиянием на рынок.

Широкий набор функций маркетинга предъявляет особые требования к организации маркетинговой службы. В основе ее деятельности лежат следующие требования:

- **научность**, т. е. соблюдение требований теории маркетинга и теории менеджмента;

- **мобильность**, т. е. неотложное выполнение принятых решений;

- **гибкость**, т. е. способность оперативно менять тактику и стратегию маркетинга в соответствии с изменениями рыночной ситуации;

- **маневренность**, т. е. умение адекватно реагировать на неопределенность внешней среды, адаптироваться к изменчивости условий и действию случайных факторов, находить слабые места конкурентов, перераспределять собственные ресурсы, определять приоритеты и т. п.;

- **настойчивость**, т. е. неуклонное проведение в жизнь намеченных планов, доведение до конца начатых переговоров, умение отстаивать свою позицию;

- **демократичность**, т. е. сочетание дружеских благосклонных отношений между начальником и подчиненными с жесткой требовательностью, воспитание чувства лояльности к “своему” предприятию;

- **исполнительская дисциплина**, т. е. обязанность выполнять намеченную программу в установленные сроки.

Численный состав маркетинговой службы и степень ее автономности зависят от размера, организационно-правовой формы и специализации предприятия.

Крупные предприятия с широким ассортиментом продукции нуждаются в крупной маркетинговой службе с четкой структурой и жесткой иерархией.

Средние предприятия создают более скромную по численности, но тоже четко структурированную службу.

Малые предприятия, как правило, не имеют самостоятельной маркетинговой службы. Их целесообразно объединять в ассоциации, которые берут на себя маркетинговые функции.

Однако не всегда даже крупным фирмам выгодно осуществлять полный цикл маркетинговой деятельности, в этих случаях они обращаются к специализированным маркетинговым и консалтинговым компаниям.

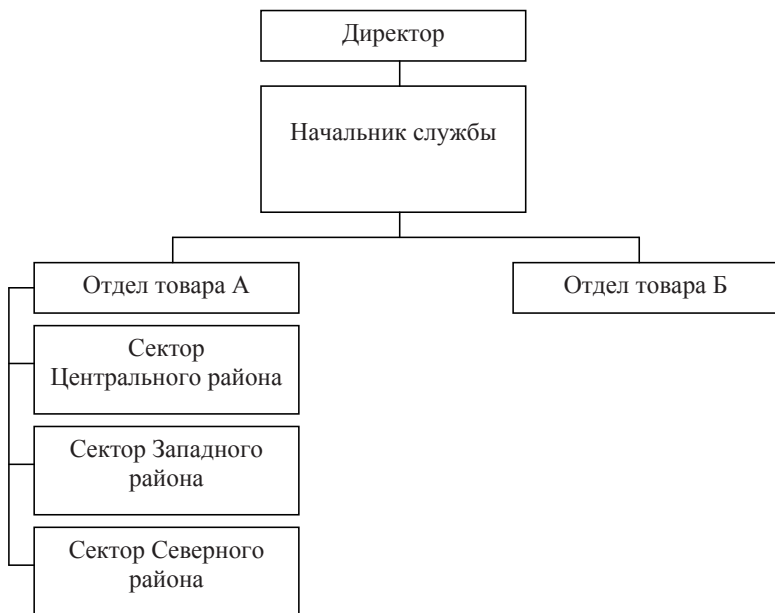
Структурно маркетинговые подразделения создаются по одному из двух принципов: дивизиональному или функциональному (или их комбинации).

**Дивизиональный принцип** (рис. 4.2) заключается в создании подразделений маркетинга по одному из трех признаков (или их комбинации):

- **географическому**, когда каждое подразделение осуществляет полный маркетинговый цикл в одном или нескольких регионах;

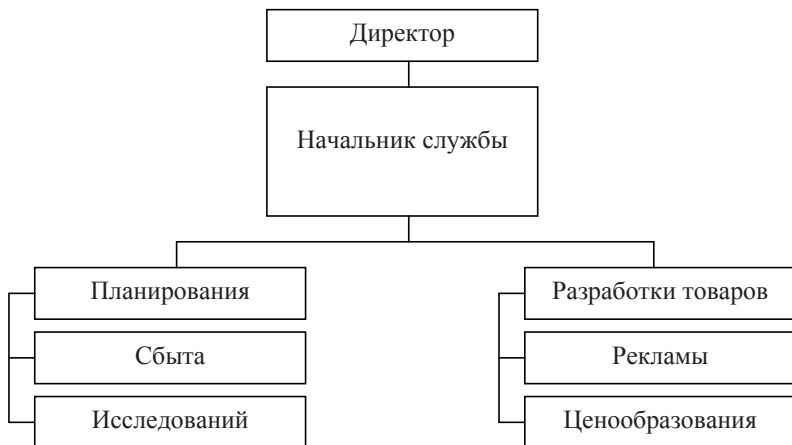
- **рыночному**, когда каждое из подразделений ведет работу в рамках определенного сегмента рынка (группы потребителей);

- **товарному**, когда каждое подразделение занимается доведением до потребителя определенного товара.



**Рис. 4.2.** Дивизиональная структура маркетинговой службы

**Функциональный принцип** (рис. 4.3) предполагает, что каждое из подразделений маркетинговой службы отвечает за осуществление одной или нескольких функций.



**Рис. 4.3.** Функциональная структура маркетинговой службы

## 4.2. Понятие и сущность стратегии маркетинга

В настоящее время большинство маркетологов признает, что традиционный маркетинг не справляется с возложенными на него задачами, так как в процессе своего становления и развития он “оторвался” от потребностей, ради удовлетворения которых был создан.

Потребность в изменениях назрела. Самые решительные предприниматели начали отходить от иерархических схем управления, в результате чего появились горизонтальные структуры. Система жесткого иерархического управления начала меняться на командную. Подвергаются нападкам даже такие, еще вчера казавшиеся незыблемыми, основы бизнеса, как управленческий учет, бюджетирование и показатели эффективности. Аутсорсинг сбивает с толку самых консервативных и приносит прибыли передовикам.

Для достижения успеха любая компания должна иметь одну главную цель, которой будут подчиняться все остальные. Если в качестве приоритетной будет провозглашена прибыль,

фирма перестанет существовать, ибо такая цель бессмысленна и непродуктивна. Установить цель четкую и реалистичную поможет стратегическое планирование, составляющее основу стратегического маркетинга.

**Стратегия маркетинга** представляет собой комплекс базовых решений и принципов, вытекающих из оценки рыночной ситуации и собственных возможностей и направленных на обеспечение фирме долгосрочного конкурентного преимущества.

**Инструментами реализации маркетинговых мероприятий** на стратегическом уровне управления выступают:

- совершенствование организационной структуры фирмы;
- организация проникновения на новые товарные рынки;
- разработка и введение на рынок нового товара;
- свертывание деловой активности и уход с рынков, на которых стало невозможным получение устойчивой прибыли;
- проникновение на новые рынки посредством создания совместных предприятий;
- кооперация деятельности с фирмами, обладающими опытом успешной деятельности на интересующих рынках.

Обычно в качестве **генеральной стратегической цели** маркетинга выдвигают рост доли рынка данной фирмы или полный захват рынка (экспансионные цели), выпуск и сбыт нового товара (инновационные цели), получение определенной прибыли (финансово-экономические цели). Цели фирмы определяют направления развития ее деловой активности. Стратегия же представляет собой план достижения этих целей, в котором должны быть отражены все элементы маркетинга, финансовые ресурсы, производственные возможности.

Можно выделить **семь новых приоритетов стратегического маркетинга**:

1. *Реструктурирование портфеля товаров.* Чтобы ответить на вызов новых конкурентов, западноевропейским компаниям надо диверсифицировать свой товарный портфель в сторону обеспечения большей добавленной стоимости, основываясь либо на технологическом развитии, либо на организационных ноу-хау.



2. *Адаптированный маркетинг.* В обществе изобилия разборчивые потребители рассчитывают найти персонифицированные решения своих проблем, и фирма должна удовлетворить этим ожиданиям с помощью сегментации, основанной на непосредственной реакции и интерактивной коммуникации.

3. *Ориентация на конкуренцию.* Ключевым фактором успеха для зрелых и стагнирующих рынков является способность спрогнозировать действия конкурентов и перехитрить соперников. Такая способность предполагает наличие системы слежения за конкурентами.

4. *Разработка прогностических систем.* Традиционные методы прогноза продаж в турбулентной среде малоэффективны, и фирме следует разработать системы, основанные на организационной гибкости и планировании с учетом непредвиденных обстоятельств.

5. *Глобальный маркетинг.* Существует растущая взаимозависимость среди стран триады, индустриальная и культурная “ткань” которых становится более однородной. Появляются наднациональные сегменты, представляющие собой рыночные возможности для фирмы.

6. *Ответственный маркетинг.* В обществе появляются новые потребности, обуславливающие необходимость в экологически чистых продуктах. Фирмы начинают демонстрировать озабоченность как индивидуальным, так и коллективным благосостоянием общества, а не просто удовлетворением краткосрочных потребностей.

7. *Генеральный менеджмент, управляемый рынком.* Успешная реализация концепции маркетинга внутри фирмы требует межфункциональной координации и корпоративной культуры, стимулирующей восприятие концепции маркетинга.

В основе стратегии маркетинга лежат **пять стратегических концепций:**

- выбор целевых рынков;
- сегментация рынка, т. е. выделение конкурентных целевых рынков в рамках совокупного;
- выбор методов выхода на эти рынки;

- выбор методов и средств маркетинга;
- определение времени выхода на рынок.

**Круг задач стратегического маркетинга** — это систематический и постоянный анализ потребностей и требований ключевых групп потребителей, а также разработка концепций эффективных товаров или услуг, позволяющих компании обслуживать выбранные группы потребителей лучше, чем конкуренты, и тем самым обеспечивающих производителю устойчивое конкурентное преимущество. Решение указанных задач обеспечивается за счет осуществления **операционного маркетинга**, роль которого состоит в организации сбыта, продаж и коммуникации для информирования потенциальных покупателей и демонстрации отличительных качеств товара при снижении издержек на поиск покупателей.

Разработка и реализация стратегии маркетинга осуществляются на основании семи основных групп принципов<sup>1</sup>.

Первая группа имеет отношение к **размерам и структуре рынка**, в пределах которого работает фирма, и включает в себя принципы роста, расширения, завоевания, захвата, монополизации сегмента, увеличения количества сегментов, вертикальной интеграции.

**Принцип роста** предполагает, что фирма должна стремиться расти вместе с рынком. Содержание данного принципа предполагает, что рост рынка обусловлен факторами, которые не нужно специально обеспечивать, т. е. рынок растет как бы сам по себе, а предприятие должно следовать за его ростом, сохраняя или увеличивая свою долю рынка.

Согласно **принципу расширения** предприятие само должно обеспечить рост рынка за счет новых товаров, групп покупателей, регионов сбыта и т. д.

**Принцип завоевания** требует от фирмы завоевать господство на существующем рынке.

---

<sup>1</sup> См.: Цлаф В. М. Реформирование промышленного предприятия: Метод. пособие для руководителей предприятий. — Самара, 1999.

Сущность **принципа захвата** состоит в том, что любая фирма стремится захватить и удержать долю рынка, обеспечивающую безубыточное функционирование и конкурентоспособность.

**Принцип монополизации сегмента** предполагает, что любая фирма сегментирует свой рынок и стремится монополизировать выбранный сегмент.

Реализуя **принцип увеличения количества сегментов**, фирма пытается освоить полную номенклатуру товаров определенного типа и удержать конкретную долю на всех сегментах своего рынка.

Следуя **принципу вертикальной интеграции**, фирма получает возможность улучшать свои показатели путем вертикальной интеграции (с поставщиками и потребителями).

Вторую группу образуют **принципы выбора ведущих факторов обеспечения спроса**. В качестве таких факторов могут выступать товары высокого спроса, уровень цен, качество продукции, новизна продукции, приверженность покупателей одной торговой марке, ориентация на послепродажное обслуживание, ориентация на специальные формы оплаты и ценообразования (кредит, рассрочка, скидки и т. п.).

Третья группа объединяет в себе **принципы выбора степени активности маркетинга** по отношению к потребителю. Такое отношение может выражаться либо в виде ориентации фирмы на адаптацию к существующему спросу, либо в виде ориентации на создание нового спроса.

**Принципы реагирования на изменения рыночной конъюнктуры**, образующие четвертую группу, предполагают: отслеживание текущих изменений; проведение заблаговременных преобразований на основе предвидения будущего путем экстраполяции текущих изменений; проведение заблаговременных преобразований на основе предвидения будущего путем анализа слабых сигналов, скрытых факторов и т. п.

**Принципы выбора типа реакции на изменение рыночной конъюнктуры**, входящие в состав пятой группы, ориентируют фирму на один из следующих факторов: изменение объемов

производства; изменение номенклатуры товаров; изменение цен; изменение каналов сбыта.

Шестая группа включает в себя **принципы модификации товара** при изменениях рыночной конъюнктуры. К ним относятся:

- *новаторство*, предполагающее разработку и реализацию фирмой собственных инновационных программ;

- *движение за лидером*, задающим на рынке новые модели, т. е. повторение его нововведений; при этом конкурентоспособность обеспечивается более высоким качеством товара, его сопровождением, ценой или лучшей организацией работы каналов сбыта;

- *субноваторство*, т. е. усовершенствование новых элементов, введенных другими предприятиями, повышение качества, надежности и безопасности (в том числе экологической), придание товару дополнительных свойств, привлекающих потребителя, снижение себестоимости.

**Принципы формирования и сохранения индивидуальности предприятия**, образующие седьмую группу, предполагают использование фирмой таких факторов, как:

- специфические характеристики товара, упаковки, способов продажи, содержания и способов подачи рекламы, сохраняемые при всех модификациях товара для придания индивидуальности предприятию;

- специфические способы изменения характеристик товара или способов сбыта при их модификации, совершаемые так, чтобы в этих изменениях просматривалась индивидуальность данного предприятия.

Приведенный перечень не является исчерпывающим. Стратегии маркетинга для конкретных предприятий могут включать любые непротиворечивые комбинации из перечисленных принципов.

В качестве **основных типов стратегии маркетинга** можно выделить стратегию “цена – количество”, стратегию предпочтения, стратегию приспособления, стратегию дифференциации, стратегию лазерного луча, стратегию роста, диверсификационную стратегию, стратегию маркетинг-микс.

При использовании стратегии “цена–количество” можно применить категорию цены как одну из составляющих успеха в конкурентной борьбе. Принципиальное значение при этом имеют потенциал и уровень развития соответствующих отраслей, а также активное влияние на издержки производства. Стратегия “цена–количество” является типичной для операций типа “коммодити”, т. е. для сбыта многих продуктов, производимых с помощью хорошо отработанных и апробированных технологий и уже издавна продающихся на рынках.

**Стратегия предпочтения** использует различные инструменты политики сбыта, не зависящие от конкуренции в области цен. Конечная цель этой стратегии — создать стабильные преимущества перед конкурентами. Для достижения этой цели может быть использован весь набор инструментов маркетинга:

- изменения в технологии производства, способствующие улучшению качества изделия, его дизайна и упаковки;
- сервисное обслуживание (консультирование и обучение, ремонт и техническая профилактика, поставка запчастей и т. д.);
- логистические мероприятия (соблюдение договорных обязательств и надежности поставок).

Стратегия предпочтения является общепринятой для операций типа “хай-тек” — высокие технологии.

Можно отметить, что стратегия “цена–количество” шире используется в мировом масштабе, чем стратегия предпочтения, прежде всего в силу больших возможностей и большей простоты применения.

Стратегия “цена–количество” предполагает существование так называемой ценовой конкуренции, а стратегия предпочтения с ее модификациями — существование неценовой конкуренции.

**Стратегия “ми-ту”** (стратегия приспособления, подлаживания) предполагает адаптацию к конкурентам по таким параметрам, как продукция, распределение, общение, цены. При реализации данной стратегии стремятся максимально точно повторять действия конкурентов.

**Стратегия дифференциации** предполагает выпуск товара, по профилю резко отличающегося от товара конкурента.

Оригинальную “**стратегию лазерного луча**” применяют (и, как известно, небезуспешно) японские фирмы, закрепляясь сначала на рынках тех стран, у которых нет собственного производства данного товара, а затем на базе накопленного опыта осваивают новые, более сложные конкурентные рынки.

Одной из распространенных стратегий маркетинга является **стратегия роста**. Она имеет два направления: интенсивного роста за счет захвата новых позиций на рынке в результате осуществления инновационной политики и интеграционного роста за счет установления контроля над поставщиками (регрессивная интеграция), дистрибьюторами (прогрессивная интеграция) и конкурентами (горизонтальная интеграция).

Большинство фирм придерживаются **сегментационной стратегии**, т. е. концентрируют свои усилия на одном или нескольких сегментах рынка. Как правило, сегментация сочетается с диверсификацией.

Диверсификация (от лат. *diversus* — разный и *facere* — делать) — отказ от доминанты одного продукта и переход на широкую номенклатуру товаров. **Диверсификационная стратегия** снижает степень риска, способствует повышению надежности фирмы, обеспечивает дополнительную гарантию стабильного развития. Именно поэтому она считается одной из наиболее перспективных маркетинговых стратегий.

Диверсификационный рост имеет три варианта:

- **концентрическая диверсификация** — новый товар своим внешним видом напоминает прежнее изделие, однако обладает рядом новых потребительских свойств;

- **горизонтальная диверсификация** — на рынок выведены качественно новые товары, рассчитанные на прежних клиентов и на удовлетворение прежних потребностей на более высоком уровне;

- **конгломератная диверсификация** — фирма выходит на совершенно новый рынок, выпуская товар, который не имеет ничего общего со старым, либо переходит в другую отрасль, рассчитывая на новых клиентов.

Выбор вида маркетинговой стратегии зависит от размера организации. Крупные фирмы придерживаются стратегии множественной сегментации и ориентируются на ту или иную форму диверсификации. Средние фирмы предпочитают одномерную (максимум двумерную) сегментацию и ориентируются на принцип специализации. Малые фирмы часто выбирают путь симбиоза с крупной фирмой.

Кроме того, средние и небольшие фирмы часто применяют **концепцию пяти “пи”** (от англ. *p*), состоящую из пяти управленческих элементов: *people* (люди, человеческий фактор), *product* (товар), *price* (цена), *place* (место, т. е. товародвижение, распределение товара), *promotion* (продвижение, имеется в виду формирование образа товара в представлениях потребителя).

Стратегия, базирующаяся на данной концепции, носит название **комплексный маркетинг, или маркетинг-микс**.

В таблице 4.1 перечислены основные характеристики каждого из пяти элементов.

Важная роль в системе маркетинговой стратегии принадлежит планированию.

**План маркетинга** представляет собой официальный управленческий документ, описывающий маркетинговые действия на определенную перспективу.

Классический вариант структуры плана маркетинга приведен в табл. 4.2.

Планирование в маркетинге решает следующие **основные задачи**:

- определяет цели, основные принципы и критерии оценки самого процесса планирования (например, дифференциация товаров в зависимости от выбранных сегментов рынка, комплексное планирование рыночной стратегии, определение объемов и сроков финансирования в зависимости от маркетинговых целей);
- задает структуру и резервы планов, их взаимную связь (например, увязывает планы реализации товара по отдельным сегментам рынка, претворяет в жизнь комплексную рыночную стратегию, сбытовую и производственную деятельность региональных отделений и филиалов);

## Пять элементов стратегии маркетинга

Люди (кадры, клиенты)	Продукт (товарная политика)	Цена (ценовая политика)	Место (дистрибуция и товародвижение)	Продвижение (инфор- мация и стимулирова- ние рынка)
<p>Кадровый состав фирмы и дистри- бьюторов</p> <p>Имидж и квалифи- кация менеджеров фирмы, дистри- бьюторов и конку- рентов</p> <p>Клиентура (пси- хографические и поведенческие характеристики)</p>	<p>Свойства товара</p> <p>Качество и конкурен- тоспособность</p> <p>Упаковка</p> <p>Ассортимент</p> <p>Марка</p> <p>Сбыт и продажа</p> <p>Торговое и послепро- дажное обслуживание</p> <p>Товарная политика</p> <p>Разработка нового или модифицированного товара</p>	<p>Ценовая по- литика</p> <p>Уровень и структура цены</p> <p>Динамика цены и уценка</p> <p>Наценки, бону- скидки, бону- сы, льготы</p>	<p>Сегментация</p> <p>Диверсификация</p> <p>Дистрибуция</p> <p>Формирование кана- лов товародвижения</p> <p>Интеграция</p> <p>Логистика (управле- ние транспортиров- кой и складирова- нием)</p>	<p>Позиционирование товара</p> <p>Реклама</p> <p>Коммуникационная система (прямой мар- кетинг и т. д.)</p> <p>Связи с общественно- стью (public relations, publicity)</p> <p>ФОССТИС</p> <p>Сервис</p>



## Структура плана маркетинга

Компоненты	Необходимая информация
Исполнительное резюме	Результаты всех стадий плана маркетинга
Анализ рынка	Объем рынка и потенциал рынка — ситуация с конкуренцией — уровень цен. Маркетинговые навыки (существующие или которые предстоит выработать). Существующая структура рынка
Задачи	Собственные слабые стороны и существующие (или достижимые). Сильные стороны — конкретные нужды потребителей продукции
Стратегия маркетинга	Состояние жизненного цикла подсектора — возможности влияния на стоимостную структуру рынка по сравнению с конкурентами — значение цены как критерия покупки. Возможности влияния на стоимостную структуру рынка по сравнению с конкурентами. Значение цены как критерия покупки
Программа действий	Подробные меры для достижения основных компонентов маркетинга
Запланированные финансовые результаты	Оценки затрат на маркетинг. Оценки доходов от сбыта

- устанавливает исходные данные для планирования (состояние и перспективы развития рынка, существующие и будущие потребности конечных пользователей продукции предприятия, прогноз изменений товарной структуры рынков и т. п.);

- определяет общую организацию процесса и рамки планирования (уровень компетенции и ответственности управляющих, права и обязанности организационно-структурных подразделений предприятия и т. п.).

**Периодичность плана маркетинга** бывает оперативной (краткосрочной), среднесрочной и перспективной (долгосрочной). При этом обязательна увязка долгосрочных планов с краткосрочными и оперативными.

Составление плана маркетинга предусматривает:

- **ситуационный анализ**, включающий моделирование и прогнозирование рыночных процессов и завершающийся выдвижением целей;

- **маркетинговый синтез**, включающий оценку выдвинутых целей и завершающийся принятием решений;

- **стратегическое планирование** — разработка программы действий, направленных на обеспечение фирме долгосрочного конкурентного преимущества;

- **тактическое планирование** — разработка программы мероприятий, направленных на обеспечение выполнения стратегического плана;

- **разработка программы маркетинга** — определение последовательности проведения маркетинговых мероприятий.

Существуют три подхода к маркетинговому планированию:

- **снизу вверх** — каждое подразделение маркетинговой службы самостоятельно разрабатывает план, а руководство обобщает и координирует соответствующие разделы;

- **сверху вниз** — план разрабатывается централизованно и направляется конкретным исполнителям;

- **цели – вниз, план – наверх** — руководство разрабатывает и доводит до исполнителей только стратегические установки, а исполнители самостоятельно готовят плановые мероприятия.

## 4.3. Политика маркетинга

**Политика маркетинга** представляет собой один из основных инструментов реализации маркетинговой стратегии.

В классическом варианте политики маркетинга можно выделить четыре основных элемента: продуктовую (товарную) политику; ценовую политику; политику товаропродвижения; коммуникационную политику.

Рассмотрим более подробно вышеперечисленные элементы.

**Товарная, или продуктовая, политика** предполагает определенные целенаправленные действия товаропроизводителя или наличие у него заранее обдуманых принципов поведения. Она призвана обеспечить преемственность решений и мер по фор-

мированию ассортимента и его управления; поддержанию конкурентоспособности товаров на требуемом уровне; нахождению для товаров оптимальных товарных ниш (сегментов); разработке и осуществлению стратегии упаковки, маркировки, обслуживанию товаров. Отсутствие такого набора действий приводит к неустойчивости всего предприятия, провалам, подверженности ассортимента чрезмерному воздействию случайных конъюнктурных факторов. Текущие решения руководства в таких случаях нередко носят половинчатый, малообоснованный характер, основывающийся на интуиции, а не на расчете, учитывающем долговременные интересы.

Разработка и осуществление товарной политики требуют соблюдения следующих условий:

- а) четкого представления о целях производства;
- б) сбыта и экспорта на перспективу;
- в) наличия стратегии производственно-сбытовой деятельности предприятия;
- г) хорошего знания рынка и характера его требований;
- д) полного представления о своих возможностях и ресурсах в настоящее время и в перспективе.

В условиях необходимости привлечения все более крупных ресурсов для решения производственно-сбытовых и других задач, а также неопределенности конечных коммерческих результатов требуется тщательная проработка всего комплекса вопросов, входящих в товарную политику.

В стратегическом плане товарная политика предприятия должна исходить из концепции ЖЦТ, т. е. из того факта, что каждый товар имеет определенный период рыночной устойчивости, характеризующийся объемами его продаж во времени. Переход от одной стадии ЖЦТ к другой происходит плавно, поэтому служба маркетинга должна внимательно следить за изменениями в объемах продаж товара, чтобы своевременно уловить границы стадий и дать соответствующие рекомендации руководству предприятия для внесения изменений в товарную политику перераспределения маркетинговых ресурсов и усилий.

Важным элементом товарной политики является своевременное внесение в товар изменений, которые повышают его потребительскую ценность или расширяют круг его возможных покупателей (модернизация или модификация товара).

Другой стратегический подход к проведению товарной политики, направленной на сохранение или даже увеличение доли рынка, состоит в создании и введении на рынок новых товаров взамен исчерпавших свой жизненный цикл без существенных изменений в технологических процессах, характерных для данного предприятия.

Такая политика рассчитана на определенный сегмент рынка, сформировавшийся круг покупателей, которые доверяют торговой марке фирмы и фирме в целом.

Поскольку рыночный (конечный) успех отныне является главным критерием оценки деятельности предприятий, а их рыночные возможности предопределяются правильно разработанной и последовательно осуществляемой товарной политикой, то именно на основе изучения рынка и перспектив его развития предприятие получает исходную информацию для решения вопросов, связанных с формированием, планированием ассортимента и его совершенствованием.

**Цены и ценовая политика** — одна из главных составляющих маркетинговой деятельности, роль которой все более возрастает. От цен во многом зависят достигнутые коммерческие результаты, а верная или ошибочная ценовая политика оказывает долгосрочное (положительное или отрицательное) воздействие на всю деятельность производственно-сбытового комплекса промышленной фирмы. Ведение ценовой политики, разработка ценовых стратегий, их практическая реализация — проблема не только исключительно сложная, но и тонкая. Ее решение требует отличного знания обстановки на рынке, высокой квалификации лиц, принимающих решения, творческого подхода, интуиции.

**Суть целенаправленной ценовой политики** в маркетинге заключается в том, чтобы устанавливать на товары фирмы такие цены и так варьировать ими в зависимости от положения на рынке, чтобы овладеть его определенной долей, обеспечить

намеченный объем прибыли и решать другие стратегические и оперативные задачи. Установить в международной торговле цену товара сложно, так как цена — величина принципиально неустойчивая. На нее влияет следующее: цикл, в котором находится мировая экономика; конъюнктура рынка; конкуренты; посредники и покупатели; переменные курсы обмена валют. Поэтому фирмы считают, что для успеха на внешнем рынке необходимо разрабатывать ценовую политику и постоянно проверять ее эффективность, изменяя по мере необходимости. При разработке ценовой политики принимают во внимание следующие моменты:

1. Какое место занимает цена среди средств конкурентной борьбы на каждом рынке, на которых действует фирма?

2. Какой метод расчета цены должен быть выбран?

3. Может ли выдержать фирма роль “ценового лидера” или должна следовать за другим “лидером”, т. е. выдержит ли фирма “ценовую войну”?

4. Какой должна быть ценовая политика в отношении новых товаров?

5. Как должна измениться цена в зависимости от жизненного цикла товара?

6. Должна ли быть единая базисная цена для всех стран, с которыми ведется торговля, или возможны разные базисные цены?

7. Существуют ли органы, с которыми следует консультироваться в странах фирм-импортеров перед установлением цены?

8. Существует ли в стране фирмы-импортера ограничение на уровень цен?

Существуют пять этапов разработки ценовой стратегии — это формулирование целей ценообразования, общая политика ценообразования, непосредственно ценовая стратегия, реализация ценовой стратегии, приспособление цен.

Стратегия ценообразования должна быть увязана с общими целями фирмы и отражать их. Существуют основные цели ценообразования, из которых может выбирать фирма; они осно-

ваны на сбыте, на прибылях и на существующем положении. В первом случае предприятие заинтересовано в росте экспорта или максимизации доли на рынке, во втором — в максимизации прибыли, в третьем — в нейтрализации действий конкурентов, уменьшении запросов поставщиков или стабилизации цены.

Ценовая политика базируется на издержках, спросе или конкуренции. В первом случае цены определяются исходя из издержек производства, стоимости обслуживания и накладных расходов, к которым добавляется расчетная прибыль. Во втором случае цена определяется после изучения спроса потребителей и установления цен, приемлемых для целевого рынка. В третьем случае цены могут быть на уровне рыночных, выше или ниже их.

При ценовой стратегии реализации помимо общих концепций, рассмотренных выше, используется большое количество различных решений, связанных между собой. В их число входят следующие:

- установление стандартных и меняющихся цен;
- использование единых и гибких цен;
- применение концепции взаимосвязи цены и качества;
- использование концепции ценового лидерства;
- установление цен на массовые закупки;
- использование практики ценовых линий.

**Стандартные цены** устанавливаются на сравнительно длительный период времени. Вместо пересмотра цен при увеличении издержек производства фирмы могут уменьшить размер упаковки, вес товара. При переменном ценообразовании фирма специально меняет цены, чтобы среагировать на изменение в издержках или спросе потребителей. Возможно сочетание стандартных и меняющихся цен.

В рамках системы **единых цен** предприятие устанавливает единую цену для всех потребителей, которые хотели бы приобрести товар (услугу) при аналогичных условиях. Такая политика укрепляет доверие потребителей, ее легко осуществлять, при ней не надо торговаться. Гибкое ценообразование позволяет менять цены в зависимости от способности потребителей торговаться или их покупательной силы.

**Связь цены и качества** — это концепция, учитывающая мнение потребителей о том, что высокие цены означают высокое качество, а низкие — низкое качество. При установлении цен это особенно важно для ситуации, когда о качестве можно судить только по цене. Важно, однако, чтобы цены должным образом отражали качество и образ, который фирма хочет создать для своей продукции. В случае престижных цен, основанных на этой концепции, предполагается, что потребители не приобретают товары (услуги) по ценам, которые считаются слишком низкими.

При **ценовом лидерстве** фирма рекламирует и продает ключевую продукцию из своего товарного ассортимента по цене ниже обычной, долго обеспечивающей прибыли. Этим производитель стремится повысить интерес потребителей ко всей ассортиментной группе.

Установление **цен на массовые закупки** представляет собой практику, при которой фирма предлагает потребителям скидки за покупки в больших количествах, чтобы увеличить объем реализации.

**Ценовые линии** связаны с продажей продукции в диапазоне цен, где каждая цена отражает определенный уровень качества. Вместо установления одной цены для отдельной модели товара фирма продает две или более модели (с различными уровнями качества) по различным ценам.

Практическая реализация ценовой стратегии требует систематической “настройки” цен, учитывающей изменение в издержках, соотношении спроса и предложения, конкуренции, таможенном регулировании и т. д. Приспособление цен происходит посредством изменений в прейскурантах, оговорок, наценок, надбавок, скидок, компенсаций. Важно, однако, чтобы цена использовалась как адаптивный механизм.

**Разработка политики маркетинга по товаропродвижению** включает:

- 1) выбор целевых рынков или сегментов;
- 2) дифференциацию продукта (определение рыночного ассортимента);

3) определение финансовых затрат на создание и организацию производства нового продукта или на модификацию уже выпускаемого продукта с учетом требований конкретного покупателя;

4) определение издержек производства на единицу продукции;

5) определение финансовых затрат на сбыт товара;

6) определение цены продукта, по которой он может быть продан на рынке;

7) расчет ожидаемой прибыли от производства и продажи продукции;

8) оценку эффективности (рентабельности) производства и сбыта продукции.

При **организации сбыта** большинство производителей пользуется услугами различных посредников, чтобы представить свой товар на рынке. Посредники сокращают объем работы, которую необходимо выполнить производителю и покупателю, по сравнению с тем, когда покупка совершается без него.

Такая организация сбыта дает возможность сокращения затрат конкретного производителя, выпускающего большой объем товаров при ограниченном его ассортименте, и покупателя при покупке нужных ему товаров в ограниченных объемах, но в ассортименте, позволяющем удовлетворить его потребности. В качестве посредников обычно выступают снабженческо-сбытовые организации и компании, оптовые базы и биржевые структуры, торговые дома и магазины, другие организации.

Организация сбыта продукции связана с принятием маркетинговых решений, направленных на определение каналов распределения (каналов продвижения и сбыта товаров); создание сбытовой сети (системы каналов распределения) определенной плотности обслуживания целевого рынка (рынков), эффективность которой может быть оценена суммарным объемом продаж и временем получения товара покупателем после оформления заявки на его покупку; стимулирование сбыта, а также организацию обеспечения товародвижения и маркетинговой логистики.



**Стимулирование сбыта** предусматривает кратковременное побуждение, направленное на осуществление покупки или продажи товаров и услуг. Оно может быть направлено на потребителя, оптового или розничного торговца и на собственный сбытовой (торговый) персонал производителя. Стимулирование сбыта включает широкий набор конкретных средств (маркетинговых действий), рассчитанных на то, чтобы вызвать более быструю или более сильную ответную реакцию рынка. Примеры основных средств стимулирования сбыта применительно к различным объектам стимулирования приведены в табл. 4.3.

*Таблица 4.3*

**Основные средства стимулирования сбыта**

<b>Объект</b>	<b>Инструменты стимулирования</b>
Потребители	Демонстрации, лотереи, премии (бесплатный дополнительный товар, бесплатная упаковка много-разового действия), купон, гарантия возврата денег, последовательные серии и др.
Оптовый или розничный торговец	Товарный кредит, бесплатный сервис, обучение, клуб для особых клиентов, скидка на оптовую покупку, скидки за немедленную оплату, встречная продажа, использование ликвидационных цен и др.
Собственный торговый персонал	Купоны, ваучеры, комиссионные, соревнования с поощрением победителей, бесплатные образцы (подарки) и др.

Организация стимулирования сбыта предусматривает постановку целей и определение средств стимулирования, разработку программы стимулирования сбыта, предварительную проверку, реализацию и оценку результатов реализации программы.

При разработке программы стимулирования сбыта необходимо определить идею увеличения ценности товара и методы его продвижения, которые будет использовать предприятие. При этом необходимо помнить, что выбрать идею, которую не смогли бы позаимствовать конкуренты, очень трудно. Далее необходимо убедиться, что выбранные средства и намеченные мероприятия по продвижению товара смогут увеличить его ценность для це-

левого сегмента рынка (целевой аудитории), а также реальность покрытия необходимых расходов для производителя.

Современный маркетинг требует гораздо большего, чем просто создать хороший товар, назначить на него привлекательную цену и обеспечить его доступность для целевых потребителей. Фирмы должны осуществлять коммуникацию со своими заказчиками. При этом в содержании коммуникаций не должно быть абсолютно ничего случайного.

**Систему маркетинговых коммуникаций (СМК)** в наиболее общем виде можно определить как единый комплекс, объединяющий участников, каналы и приемы коммуникаций организации, направленный на установление и поддержание определенных этой организацией взаимоотношений с адресатами коммуникаций в рамках ее маркетинговой политики.

Под термином “**коммуникационная политика**” будем понимать систему общих установок, критериев, ориентиров, принятых организацией для действий и принятия решений в сфере коммуникаций, которые обеспечивают достижение ее маркетинговых целей.

При использовании концепции маркетинга СМК в комплексе с остальными аргументами “функции 5p” направленно воздействуют на четко обозначенный рынок или конкретную его часть (сегмент рынка). Это позволяет, во-первых, более точно выявить специфические потребности данной целевой аудитории потребителей, а во-вторых, создать инструментарий, более эффективно удовлетворяющий эти нужды и потребности.

Являясь одним из важнейших элементов комплекса маркетинга, СМК в конечном итоге способствует достижению общих маркетинговых целей фирмы. Поэтому и **цели коммуникаций** необходимо рассматривать как органическую часть системы маркетинговых целей. Главными в этой системе целей, как известно, являются обеспечение устойчивого положения на рынке, осуществление стратегии ее роста, а также максимизация прибыли. По отношению к ним специфические коммуникационные цели имеют подчиненный характер.

В свою очередь, цели маркетинговых коммуникаций образуют сложную иерархическую систему. Главная роль в ней принадлежит таким целям, как формирование спроса и стимулирование сбыта (ФОССТИС).

Подчиненными, развивающимися по отношению к ним, выступают следующие цели:

- мотивация потребителя;
- генерирование, формирование и актуализация потребностей покупателя;
- поддержание доброжелательных отношений и взаимопонимания между организацией и общественностью, партнерами по маркетинговой деятельности;
- формирование благоприятного образа (имиджа) организации;
- информирование общественности о деятельности организации;
- предоставление информации о товарах, производимых фирмой;
- формирование у покупателя благоприятного расположения к марке фирмы;
- увещевание;
- формирование у покупателя предпочтения к марке и убежденности в необходимости произвести покупку;
- стимулирование акта покупки;
- напоминание о фирме, ее товарах и т. д.

Необходимо ранжировать цели по их соподчиненности.

В свою очередь, выбор целей маркетинговых коммуникаций во многом определяет средства, используемые для их достижения.

**Комплекс маркетинговых коммуникаций** состоит из четырех основных средств воздействия. **Реклама** — любая платная форма неличного представления и продвижения идей, товаров или услуг от имени известного спонсора. **Стимулирование сбыта** — кратковременные побудительные меры поощрения покупки или продажи товара или услуги. **Пропаганда** — неличное и не оплачиваемое спонсором стимулирование спроса на товар, услугу или

деловую организационную единицу посредством распространения о них коммерчески важных сведений в печатных средствах информации. **Личная продажа** — устное представление товара в ходе беседы с одним или несколькими потенциальными покупателями с целью совершения запродажи.

## 4.4. **Тактические приемы маркетинговой деятельности**

**Тактика маркетинга** может быть определена как комплекс действий, обеспечивающих реализацию выбранной стратегии маркетинга, исходя из сложившейся на определенный момент рыночной ситуации и включающих в себя реализацию целей компании на каждом рынке и по каждому товару на заданный отрезок времени.

В системе современного стратегического маркетинга можно выделить следующие **тактические подходы**.

Во-первых, это **ориентация на долгосрочные отношения с клиентом**. Фирме необходимо постоянно подчеркивать приоритетность интересов клиентов, дать им почувствовать свою важность для компании. Этого можно добиться путем предоставления клиентам дополнительной и полноценной информации по товарам и услугам компании.

Во-вторых, **проведение дополнительных тренингов для сотрудников фирмы, взаимодействующих с клиентами**, направленных на формирование способности говорить понятно, не используя профессиональный жаргон, и умение выявлять потребности клиента.

Третьим важным подходом к формированию стабильного круга клиентов являются **выбор, сортировка и прекращение отношений с клиентами**, не соответствующими характеристикам целевой группы. Для рекламного агентства, например, исключительно важна история отношений клиента с компаниями аналогичного профиля. Если компания-заказчик часто меняла партнеров среди рекламных агентств, то прогноз по работе с этим клиентом отрицательный.

Четвертый подход к тактическому маркетингу объединяет в себе **последовательность, предсказуемость, соблюдение сроков и неразглашение информации о клиенте.**

И, наконец, пятым подходом к успешной тактике маркетинга, применяемым многими компаниями, является **четко отработанная “упаковка” услуги.** Клиента зачаровывает внешний вид, он чувствует себя уютно только там, где есть красота. Известно, что консалтинговые компании тратят до 8% от стоимости контрактов на дизайн и оформление офиса компании.

Основными **инструментами реализации маркетинговых мероприятий на тактическом уровне управления** являются:

- изучение рынков с целью формирования спроса и стимулирования сбыта;
- анализ товаров и управление их номенклатурой с целью максимального удовлетворения рыночных требований;
- прямые контакты с потребителями;
- увеличение и обучение персонала зарубежных представительств;
- активное участие в выставках и ярмарках;
- расширение номенклатуры (диверсификация) экспортируемых товаров;
- создание и повышение эффективности сервиса;
- адаптация товара к специфическим требованиям покупателя;
- рекламные мероприятия;
- управление ценами.

Остановимся на главных особенностях тактики маркетинга, которые обусловлены спецификой деятельности предприятия.

Пожалуй, самым затратным, но в то же время и самым необходимым условием долговременного и оперативного управления рынком является **проведение сбора, анализа, обработки информации о рынке и прогнозирование его емкости.** В сущности, вся тактика маркетинга строится на имеющейся и специально организующейся информации. Предприятие может получать необходимую информацию у фирм, которые специально занимаются ее сбором, обработкой и анализом, но такая информация

слишком дорого стоит, и ею лучше пользоваться только в тех случаях, когда нет иного, более дешевого и доступного способа получения информации. Наиболее рациональный путь заключается в том, чтобы своими силами совместно или отдельно партнеры получали нужную информацию, а затем сводили ее воедино. Конечно, известные трудности представляет оценка затрат на организацию процесса получения информации, но можно ориентироваться на цены, сложившиеся в мировой практике.

Существенно упростить и облегчить процесс сбора маркетинговой информации фирме помогает такой эффективный прием тактического маркетинга, как **сегментация рынка**.

В наиболее общем виде под **сегментацией рынка** понимается работа по определению группы потребителей по целевым сегментам рынка, объема, цен и сроков поставки товаров и технологий удовлетворения потребностей.

На стадии стратегического маркетинга и стратегического планирования формируется стратегия фирмы, прогнозируются нормативы конкурентоспособности товаров, определяется стратегия охвата базового рынка. На стадии реализации этой стратегии для потребительских товаров проводится **микросегментация рынка**. Процесс микросегментации рынка достаточно сложен и включает в себя следующие основные этапы:

- разделение рынков товара на однородные сегменты с точки зрения желательных достоинств товара;
- выбор целевых сегментов, исходя из задач фирмы и ее специфических возможностей, позиций конкурентов;
- позиционирование товара на каждом целевом рынке;
- разработка целевой маркетинговой программы.

Разделение рынков товара на однородные сегменты может выполняться:

- на основе социально-демографических характеристик потребителей (социально-демографическая, или описательная, сегментация);
- на основе выгод, которые ищут в товаре потенциальные потребители (сегментация по выгодам);

- на основе стиля жизни, описанного в терминах активности, интересов и мнений (социально-культурная сегментация);
- на основе характеристик поведения при покупке (поведенческая сегментация).

Каждый из перечисленных выше методов сегментации имеет свои достоинства и недостатки. Например, **социально-демографическая сегментация** представляет собой косвенный метод деления рынка, базирующийся на гипотезе о том, что различия социально-демографических профилей определяют различия в предпочтениях покупателей. Наиболее распространенными переменными социально-демографической сегментации являются местоположение, пол, возраст, доход, общественный класс и др.

**Сегментация по выгодам** фокусируется на различиях в системе ценностей людей, а не их социально-демографических профилей. Два человека, идентичные в терминах социально-демографического профиля, могут иметь совершенно различные системы ценностей. Более того, один и тот же человек может приписывать различную ценность товарам в зависимости от их типа.

При сегментации по выгодам покупатели чаще всего отдают предпочтение одной из трех ценностей: качеству, цене или символике (престиж, дизайн, эмоциональность и т. п.). Главная трудность применения сегментации по выгодам, особенно для рынка потребительских товаров, заключается в отборе атрибутов для анализа. Если аналитик просто спрашивает у потребителей, какие выгоды они ищут в товаре, у него мало шансов узнать что-то новое, поскольку потребители не склонны к самоанализу в отношении потребления. К тому же сбор первичной информации — дорогостоящая операция.

**Поведенческая сегментация** основана на использовании следующих критериев: статус пользователя, уровень пользования товаром, уровень лояльности потребителей, чувствительность к факторам маркетинга. Статус пользователя предполагает разграничение между потенциальными пользователями, непользователями, впервые ставшими пользователями, регулярными и

нерегулярными пользователями. Для всех этих категорий могут быть разработаны различные стратегии коммуникации. Часто 20–30% клиентов обеспечивают 70–80% продаж. Крупные, или ключевые, пользователи заслуживают создания для них специальных условий. Поэтому следует анализировать уровень пользования товаром.

**Социально-культурная сегментация**, как и сегментация по выгодам, исходит из идеи о том, что лица, сильно различающиеся по социально-демографическим характеристикам, могут демонстрировать весьма схожее поведение, и наоборот. Задача заключается в создании социально-психологического портрета покупателей, который не исчерпывается только их социально-демографическим профилем, но несет также информацию об их системе ценностей, активности, интересах и мнениях.

**Сегментация по стилю жизни**, называемая также психографической, пытается идти еще дальше, в область мотиваций и индивидуальности. Стиль жизни используется как индикатор индивидуальности. Система ценностей при социально-культурной сегментации включает:

- активность личности — ее характерное поведение, времяпрепровождение;
- интересы личности — ее предпочтения и то, что она считает для себя важным во внешней среде;
- мнения личности — ее идеи, мнения о себе, внешней среде, политике, экологии и т. д.;
- главные социально-демографические характеристики личности — фаза жизненного цикла семьи, доход, образование и т. п.

**Поведенческая сегментация** осуществляется по следующим критериям:

- среда (отрасль промышленности, размер фирмы, географическое положение);
- рабочие характеристики (применяемая технология, использование данного товара, технические и финансовые ресурсы);



- метод совершения закупки (наличие центра закупки, иерархическая структура, отношения покупатель–продавец, общая политика закупок, критерии закупки);
- ситуационные факторы (срочность выполнения заказа, применение товара, размер заказа);
- личные качества покупателя.

После разбиения рынков товара на однородные сегменты осуществляется уточнение выбранных на стадии стратегического маркетинга целевых сегментов. **Уточнение (выбор) целевых сегментов рынка** может осуществляться с применением:

а) недифференцированного маркетинга, когда не учитываются различия между сегментами рынка; он рассматривается как единое целое. Унифицированный для всего рынка товар дает экономию на цене за счет эффекта масштаба. Чтобы удержать позиции на рынке, требуется выпуск высококачественного товара;

б) дифференцированного маркетинга, нацеленного на полный охват рынка, но адаптированного к каждому сегменту (для каждого “кошелька, назначения и личности”);

в) концентрированного, или сфокусированного, маркетинга, нацеленного на удовлетворение потребностей одного или нескольких сегментов рынка.

Метод выбора целевых сегментов рынка определяется имиджем фирмы, ее конкурентоспособностью и имеющимися ресурсами. После выбора целевых сегментов рынка фирма проводит позиционирование товаров в каждом сегменте. Разработка и создание имиджа товара определяется таким образом, чтобы он занял в сознании покупателя достойное место, отличающееся от положения товаров-конкурентов. На данной стадии возникают следующие типичные вопросы:

1. Каковы отличительные свойства и/или выгоды, действительные или воспринимаемые, на которые благоприятно реагируют покупатели?

2. Как воспринимаются позиции конкурирующих марок и фирм в отношении этих свойств или выгод?

3. Какую позицию лучше всего занять в данном рыночном сегменте с учетом ожиданий потенциальных покупателей и позиций, уже занятых конкурентами?

4. Какие маркетинговые средства лучше всего подходят для того, чтобы занять и защитить выбранную позицию?

После позиционирования товара разрабатывается оперативная маркетинговая программа продвижения товара на рынок, которая уточняет бизнес-план фирмы в части реализации товара.

Полученная в ходе сегментации рынка информация служит основой для последующего осуществления **тактического маркетингового планирования**, которое призвано обеспечить активность деятельности фирмы и стимулировать каждого ее работника.

**Цели тактического планирования маркетинга** можно сформулировать следующим образом:

- координация усилий участников реализации плана;
- максимизация вероятности желаемого хода событий;
- подготовка к реагированию на изменения во внешней среде;
- сведение к минимуму конфликтов, вызываемых неправильным или различным пониманием целей фирмы.

Планирование в маркетинге не имеет (в отличие от традиционного) детерминированного характера “ресурсы–цель”. Оно представляет собой непрерывный циклический процесс согласования действий фирмы с возможностями, как правило, весьма динамичного рынка, значительная часть факторов которого имеет характер, недоступный для контроля и даже изучения со стороны фирмы.

Главными **составными разделами плана маркетинга** являются:

- описание целей фирмы — краткосрочных и долгосрочных;
- прогноз рынка;
- описание маркетинговых стратегий деятельности фирмы на каждом рынке;

- описание процедур и инструментов реализации маркетинговых мероприятий;
- описание процедур контроля.

**Экономико-организационное обеспечение плана маркетинга** предприятия связано в значительной мере также с подготовкой собственных кадров или привлечением самостоятельных служб, специализирующихся на конкретных направлениях маркетинга.

Еще до выхода на рынок предприятие должно четко определить, где, как и за счет чего будут осуществляться подготовка и повышение квалификации кадров.

Исследования рынка (конъюнктурные, средне- и долгосрочные прогнозы), обеспечение конкурентоспособности, реклама и стимулирование сбыта, реклама товародвижения и сервис — все это требует немалых расходов, поэтому расчет **бюджета маркетинга** — сложная оптимизационная задача со многими переменными. В определении бюджета маркетинга большую роль играют такие неформализуемые факторы, как опыт высших руководителей фирмы, ее традиции, анализ маркетинговых расходов фирм-конкурентов. Грубую оценку необходимых на маркетинг затрат можно установить, пользуясь методом аналогии. Известно, например, что в США затраты на разработку и выведение на рынок товара распределяются следующим образом:

- фундаментальные исследования — 3–6%;
- прикладные исследования — 7–18%;
- разработка технологического оборудования и, если необходимо, строительство новых предприятий — 40–60%;
- организация серийного производства — 5–16%;
- организация сбыта (реклама, товародвижение, сбыт) — 10–27%.

При этом расходы на рекламу сильно различаются в зависимости от продаваемого товара, составляя: для мясных продуктов — 0,6% от стоимости продаж, медикаментов — 10,0%, косметики — 15,0%, предметов длительного пользования (автомобили, платье, мебель, обувь) — 1–5%, товаров производственного назначения — 1–2%.

Если относить рекламные расходы к сумме прибыли, то они составляют: для большинства фирм — 15%, для фирм-лидеров при устойчивом положении на рынке — 30–42%, при внедрении на новый рынок — до 45%.

Заключительным этапом маркетингового цикла является проведение **оценки эффективности маркетинговой деятельности**.

На стратегическом уровне — это ситуационный анализ, раскрывающий правильность выбора фирмой целей, меру полноты реализации фирмой своих потенциальных возможностей по отношению к рынкам сбыта, каналам товародвижения и товарам.

На тактическом уровне — ежегодное рассмотрение соответствия результатов поставленным задачам, контроль объемов продаж, доли рынка, контролируемой фирмой, отношения покупателей.

На оперативном уровне рассматриваются прибыльность каждого из товаров фирмы, содержание и эффективность работы на рынках и их сегментах, размеры заказов и т. п.

**Анализ эффективности маркетинга** необходимо осуществлять в следующей последовательности:

а) разработка методики анализа эффективности маркетинга в конкретной организации;

б) издание приказа руководителя организации о проведении работ по анализу эффективности маркетинга, структуре службы маркетинга и т. д.;

в) формирование структуры службы маркетинга;

г) создание информационного центра службы маркетинга или организации в целом;

д) сбор данных, оценка и анализ критериев соответствия структуры организации концепции маркетинга;

е) сбор данных, оценка и анализ критериев соответствия управленческих и производственных процессов концепции маркетинга;

ж) сбор данных, расчет и анализ показателей эффективности маркетинга в организации;

з) разработка, согласование и утверждение программы повышения эффективности маркетинга в организации на конкретный период;

и) организация внедрения программы;

к) стимулирование внедрения программы.

**Структура методики анализа эффективности маркетинга** вытекает из перечисленных этапов и имеет следующий вид:

1. Общие положения.

2. Структура, функции и задачи службы маркетинга организации.

3. Структура, функции и задачи информационного центра службы маркетинга.

4. Организация формирования экспертной группы и ее работы.

5. Состав критериев соответствия организационной структуры концепции маркетинга, их оценка и анализ.

6. Состав критериев соответствия управленческих и производственных процессов в организации концепции маркетинга, их оценка и анализ.

7. Порядок оценки и анализа эффективности маркетинга.

8. Порядок разработки, согласования и утверждения программы повышения эффективности маркетинга.

9. Организация внедрения программы повышения эффективности маркетинга.

10. Стимулирование повышения эффективности маркетинга.

11. Приложения.

На эффективность маркетинговой деятельности организации оказывает влияние множество факторов, удельный вес которых зачастую бывает трудно определить. Маркетинг (стратегический и тактический) оказывает влияние на все стороны деятельности организации. Так, от качества нормативов конкурентоспособности зависит эффективность НИОКР, инновационной деятельности. Качество рекламы во многом определяет интенсивность сбыта уже изготовленной продукции.

В целом внедрение мероприятий программы повышения эффективности маркетинга может привести к улучшению таких показателей эффективности деятельности организации, как прибыль организации, рентабельность продаж по видам товаров и рынкам, доля рынка по видам товаров, устойчивость функционирования организации, других показателей социально-экономической, экологической, технической эффективности.

## **Выводы по главе 4**

- Основа концепции маркетинга состоит в организации производства тех видов продукции или оказания тех видов услуг, которым заранее обеспечен сбыт.

- Общая цель (миссия) маркетинга заключается в получении максимально возможной прибыли за счет наиболее полного удовлетворения спроса, предъявляемого на рынке.

- Стратегия маркетинга представляет собой комплекс базовых решений и принципов, вытекающих из оценки рыночной ситуации и собственных возможностей и направленных на обеспечение фирме долгосрочного конкурентного преимущества.

- Генеральной стратегической целью маркетинга является рост доли рынка данной фирмы или полный захват рынка (экспансионные цели), выпуск и сбыт нового товара (инновационные цели), получение определенной прибыли (финансово-экономические цели).

- Круг задач стратегического маркетинга — это систематический и постоянный анализ потребностей и требований ключевых групп потребителей, а также разработка концепций эффективных товаров или услуг, позволяющих компании обслуживать выбранные группы потребителей лучше, чем конкуренты, и тем самым обеспечивающих производителю устойчивое конкурентное преимущество.

- Выбор вида маркетинговой стратегии зависит от размера организации. Крупные фирмы придерживаются стратегии множественной сегментации и ориентируются на ту или иную форму диверсификации. Средние фирмы предпочитают одномерную (максимум двумерную) сегментацию и ориентируются на

принцип специализации. Малые фирмы часто выбирают путь симбиоза с крупной фирмой.

- Политика маркетинга представляет собой один из основных инструментов реализации маркетинговой стратегии. В классическом варианте политики маркетинга можно выделить четыре основных элемента: продуктовую (товарную) политику; ценовую политику; политику товаропродвижения; коммуникационную политику.

- Тактика маркетинга может быть определена как комплекс действий, обеспечивающих реализацию выбранной стратегии маркетинга, исходя из сложившейся на определенный момент рыночной ситуации и включающих в себя реализацию целей компании на каждом рынке и по каждому товару на заданный отрезок времени.

- Экономико-организационное обеспечение маркетинговой деятельности связано в значительной мере также с подготовкой собственных кадров или привлечением самостоятельных служб, специализирующихся на конкретных направлениях маркетинга.

- В целом внедрение мероприятий программы повышения эффективности маркетинга может привести к улучшению таких показателей эффективности деятельности организации, как прибыль организации, рентабельность продаж по видам товаров и рынкам, доля рынка по видам товаров, устойчивость функционирования организации, других показателей социально-экономической, экологической, технической эффективности.

## **Ключевые вопросы главы 4**

1. Что такое маркетинг?
2. В чем преимущество маркетингового подхода к стратегическому управлению?
3. Перечислите основные этапы маркетингового цикла.
4. В чем сущность отраслевой дифференциации маркетинга?
5. Охарактеризуйте социально-этический и некоммерческий маркетинг.
6. Раскройте содержание административного маркетинга.
7. Какова основная цель маркетинговой деятельности?

8. Какие функции маркетинга вы знаете?
9. Что такое консьюмеризм?
10. Дайте определение стратегии маркетинга.
11. Охарактеризуйте основные инструменты реализации маркетинговых мероприятий.
12. Какова генеральная стратегическая цель маркетинга?
13. Перечислите семь основных приоритетов стратегического маркетинга.
14. Дайте определение стратегического маркетинга.
15. Что такое план маркетинга?
16. Какие задачи призвано решить маркетинговое планирование?
17. Какую роль играет контроллинг в системе стратегического управления маркетингом?
18. Дайте определение политики маркетинга.
19. Какие элементы включает в себя маркетинговая политика?
20. В чем суть целенаправленной ценовой политики?
21. Что такое дифференциация продукта?
22. Раскройте значение коммерческой пропаганды.
23. В чем цель маркетинговых коммуникаций?
24. Определите понятие “тактика маркетинга”.
25. Что такое сегментация рынка?



## Глава 5. СИТУАЦИОННЫЙ АНАЛИЗ

---

### 5.1. Понятие и сущность ситуационного подхода к стратегическому управлению

Ситуационный подход развился в результате практического применения концепций важнейших школ управленческой мысли в реальных жизненных ситуациях.

**Ситуационный подход** базируется на том, что пригодность различных методов управления определяется ситуацией. Поскольку существует такое обилие факторов, влияющих на ситуацию, то не может быть единого “лучшего” способа управления. Самым эффективным методом в конкретной ситуации является метод, который более всего соответствует данной ситуации. Сущность его в том, что нет какого-то универсального подхода и что различные проблемы и ситуации требуют индивидуального решения. Прошлый опыт менеджеров и опыт других фирм также внимательно рассматривается в “ситуационном управлении”.

Впервые “закон ситуации” был сформулирован в начале 20-х гг. прошлого века **Мэри Паркер Фоллетт** (1868–1933). Она утверждала, что эффективность управленца зависит от обладания им необходимыми знаниями; однако разные обстоятельства требуют разных знаний, и, соответственно, наибольших успехов в них достигают разные люди. Лучшие руководители становятся лучшими не потому, что они наделены какими-то особыми лидерскими качествами, а потому, что они соответствуют требованиям момента.

**Честер Барнард** (1886–1961) никогда не использовал понятие “ситуационность”, но в 1938 г. в книге “Функции руководителя” он выдвинул тезис о том, что принятие подчиненными

руководства зависит от сочетания четырех условий: понимания подчиненными поступающих к ним распоряжений; их веры в то, что руководство действует в соответствии с интересами организации; уверенности, что интересы организации совпадают с их собственными интересами, и, наконец, их физической и психической способности подчиняться.

Однако превращение ситуационного подхода во влиятельную теоретическую позицию началось лишь в конце 50-х гг. XX в., в немалой степени благодаря результатам эмпирических исследований **Джоан Вудворд**. Именно тогда был осуществлен синтез существовавших ранее концепций на основании теории систем. В 70-е годы за счет привлечения основных положений теории открытых систем, результатов ориентированных на практику исследований и применения многовариантной статистики были сделаны новые шаги. Возникшая в результате концепция объясняла свойства организационной структуры спецификой ее адаптации к внутренней и внешней окружающей среде.

Конечной целью исследований было описать алгоритм конструирования структуры, которая в наибольшей степени отвечала бы требованиям данной ситуации. В число этих факторов разные ученые включали:

- применяемую технологию (Джоан Вудворд);
- состояние окружающей среды (Том Берне, Джордж Сталкер, Пол Лоуренс и Джей Лорш);
- размеры организации (Дерек Пью, Дэвид Хиксон, Питер Блау, Ричард Шенхер) и ее стратегию (Альфред Чандлер).

В области изучения лидерства также наблюдается поворот в сторону ситуационных теорий, который начался после того, как попытки обнаружить прототип идеального лидера зашли в тупик. Первая модель такого рода, устанавливавшая связи между эффективностью стилей лидерства и благоприятностью ситуации, была предложена в 1967 г. **Фредом Фидлером**. Вскоре эта тема оформилась в самостоятельную область исследований, в которой возникло несколько новых теорий.

Начиная с 1953 г. Джоан Вудворд и ее коллеги из Технологического колледжа Южного Эссекса провели серию исследований, посвященных связи технологии и организации. Их наиболее важным открытием было то, что успех или неуспех организации прямо связан с соответствием структуры используемой в ней технологии.

Британские ученые **Том Берне и Джордж Сталкер** проанализировали развитие 20 фирм, обращая внимание прежде всего на соответствие между свойствами организационной структуры и окружающей среды. Они выделили два типа окружения (изменчивое и стабильное) и два типа организационной структуры (механическую и органическую).

**Пол Лоуренс и Джей Лорш** из Гарварда также исследовали влияние окружающей среды на организационную структуру. Их двухэтапное исследование включало 10 фирм, принадлежавших к разным отраслям промышленности, окружающая среда которых существенно отличалась по уровню неопределенности и непредсказуемости. На первом этапе они изучали, как непредсказуемость окружения сказывается на организации в целом. На втором этапе рассматривалась внутренняя среда организации и влияние неопределенности в ней на отдельные элементы структуры.

Группа ученых из Центра изучения индустриального управления в университете Астона во главе с **Дереком Пью** провела серию исследований, продемонстрировавших, что именно размер организации является фактором, в наибольшей степени влияющим на ее структуру. Из работ своих предшественников Пью и его коллеги выделили семь факторов, которые чаще всего назывались в качестве детерминант организационной структуры: происхождение и история, форма собственности и контроля, размер, предназначение, используемая технология, географическое положение и зависимость от других организаций.

В то время как Пью проводил свои исследования в Бирмингеме, социологи из Чикагского университета **Питер Майкл Блау и Ричард Шенхер** независимо осуществляли сходный проект. Они проанализировали структуру более чем полутора тысяч

американских агентств по трудоустройству. Изучив данные, собранные с помощью интервью, анкетных опросов и анализа документов, они составили список из 85 наиболее важных параметров организационной структуры. Затем связи между этими 85 переменными были подвергнуты статистическому анализу.

Было обнаружено, что почти все существенные характеристики значимо коррелировали с размером учреждения, который в большинстве случаев вызывал появление вариаций в структуре. Подтвердив выводы астонской группы, Блау и Шенхер заключили, что в ряду факторов, влияющих на организационную структуру (прежде всего в отношении ее дифференциации), размер более важен, чем технология.

**Джон Чайлд** воспроизвел работу Пью и его коллег на материалах общенациональной выборки из нескольких сотен английских и шотландских фирм. Этот проект, получивший известность как “Национальное исследование”, привел к следующим выводам: размер фирмы оказался достаточно тесно связан с большинством других параметров, при этом чем больше она была, тем выше оказывались специализация, стандартизация, формализация и количество подчиненных, за которых отвечал каждый руководитель, и тем ниже была степень централизации принятия важных решений. Таким образом, Чайлд дополнил и уточнил результаты своих предшественников.

**Альфред Чандлер**, специалист по экономической истории из Гарварда, исследовал траектории развития примерно сотни крупнейших американских фирм, включая “Дженерал Моторс”, “Вестингхауз” и “Дюпон”. Он опирался на их годовые отчеты, правительственную статистику и на интервью с их руководителями.

Чандлер показал, что стратегия, выбранная организацией, определяла ее долговременные цели, способ действия в конкретных ситуациях и распределение ресурсов. Кроме того, именно стратегия определяла, какие технологии будут использованы, а также влияла на многие свойства окружающей среды, в которой предстояло действовать фирме, — например, на уровень конкуренции, характеристики потребителей и динамичность

изменений. В свою очередь, окружение определяло структуру. Однако первопричиной оказывалась все же стратегия.

В русле общего направления ситуационных исследований **Фред Фидлер** стремился обнаружить те факторы, которые делали эффективным или неэффективным определенный стиль лидерства. Он выделял два стиля лидерства — ориентированный на задачу, или жесткий, и ориентированный на человеческие отношения с подчиненными, или мягкий. Ситуации подразделялись на благоприятные или неблагоприятные для руководства организацией в соответствии с тем, каковы были сложившиеся отношения между руководителями и подчиненными и насколько простыми оказывались задачи, которые приходилось решать.

Фидлер показал, что жесткие лидеры достигают наибольших результатов или в очень благоприятных, или в очень неблагоприятных условиях, в то время как в умеренно благоприятных обстоятельствах предпочтителен мягкий стиль руководства. Эффективность, таким образом, определяется не свойствами личности начальника, а степенью его соответствия сложившейся ситуации.

Другая теория, возникшая в русле ситуационного подхода, опирается на представление о том, что основная задача лидера — мотивировать своих подчиненных. **Роберт Хаус** предположил, что эффективность руководителя складывается из двух составляющих — умения обеспечивать максимальное вознаграждение для тех, кем он руководит, за достижение ими целей организации и облегчения пути к этим целям. В соответствии со свойствами коллектива и ситуацией, в которой находится организация, наибольшего успеха в этом позволяет достичь один из четырех стилей лидерства — директивный, поддерживающий, привлекающий к участию в принятии решений или ориентированный на достижение.

Помимо перечисленных в последние годы возникло еще несколько теорий, связывающих успешность стиля руководства с параметрами ситуации, и есть все основания ожидать дальнейшего развития исследований в этой области.

Согласно ситуационной теории менеджерам необходимо определить подход, который будет легче всего служить им в данной ситуации и поможет достичь управленческих целей. В то же время, используя ситуационный подход, необходимо помнить об ограничивающих или сдерживающих факторах, которые существуют внутри их собственных организаций. Ситуационный подход признает **три основных ограничения**: технологическое, человеческое и ограничение в постановке задачи.

**Технологические ограничения** определяются типом и гибкостью организационных средств производства товаров или услуг. Различные типы организации требуют различных видов технологических ресурсов. Машины и оборудование в производстве стали, например, обходится очень дорого. Из-за столь огромных капитальных расходов таким компаниям трудно быстро изменить технологию, чтобы приступить к удовлетворению новых потребностей.

**Человеческие ограничения** отражают уровень компетенции людей, работающих в организации. Один из случайных факторов здесь состоит в определении мотивации групп рабочих.

**Ограничения в постановке задачи** возникают из фактического характера работ, выполняемых рабочими. Некоторые работники могут работать в методичной манере с небольшой вариацией в своих действиях, как в случаях сборочного конвейера. Другие могут быть вовлечены в более комплексные и менее регламентированные работы, такие, как выполнение проверки телеаппаратуры, где рабочие должны устранять самые различные дефекты в изделиях.

Ситуационный подход внес существенный вклад в теорию управления, используя возможности прямого приложения науки к конкретным ситуациям и условиям. Центральным моментом ситуационного подхода является **ситуация, т. е. определенный набор обстоятельств, которые сильно влияют на организацию в данное конкретное время**. Из-за того, что в центре внимания оказывается ситуация, ситуационный подход подчеркивает значимость “ситуационного мышления”.

Ситуационные теории, давая описание того, как подвести организацию под конкретные требования, как производить изменения и перестановки наиболее рационально и безболезненно, как создавать и развивать адаптационный потенциал, отрицают наличие универсальных подходов к управлению, наличие обобщенных, всеохватывающих принципов построения и осуществления любого управления. С точки зрения данных теорий, управление — это в первую очередь искусство менеджеров понять ситуацию, вскрыть ее характеристики и выбрать соответствующее управление, а уж потом следовать научным рекомендациям в области управления, носящим универсальный и обобщающий характер.

Используя этот подход, руководители могут лучше понять, какие приемы будут в большей степени способствовать достижению целей организации в конкретной ситуации. При этом выделяются **четыре обязательных шага**, которые должны быть осуществлены менеджером для того, чтобы добиться эффективного управления в каждой конкретной ситуации.

Во-первых, руководитель должен быть знаком со средствами профессионального управления, которые доказали свою эффективность. Это подразумевает понимание процесса управления, индивидуального и группового поведения, системного анализа, методов планирования и контроля и количественных методов принятия решений.

Во-вторых, каждая из управленческих концепций и методик имеет свои сильные и слабые стороны и сравнительные характеристики в случае, когда они применяются к конкретной ситуации. Руководитель должен уметь предвидеть вероятные последствия (как положительные, так и отрицательные) от применения данной методики и концепции.

В-третьих, руководитель должен уметь правильно интерпретировать ситуацию. Необходимо верно определить, какие факторы являются наиболее важными в данной ситуации и какой вероятный эффект может повлечь за собой изменение одной или нескольких переменных.

В-четвертых, руководитель должен уметь увязывать конкретные приемы, которые вызвали бы наименьший отрицательный эффект и таили бы меньше всего недостатков, с конкретными ситуациями, тем самым обеспечивая достижение целей организации самым эффективным путем в условиях существующих обстоятельств.

Ситуационный подход не является простым набором предписывающих руководств, это скорее способ мышления об организационных проблемах и их решениях. В нем также сохранена концепция управления, применимая ко всем организациям. Но ситуационный подход признает, что, хотя общий процесс одинаков, специфические приемы, которые должен использовать руководитель для эффективного достижения целей организации, могут значительно варьировать.

Ситуационный подход пытается увязать конкретные приемы и концепции с определенными конкретными ситуациями, чтобы достичь целей организации наиболее эффективно. Он концентрируется на ситуационных различиях между организациями и внутри самих организаций. Он пытается определить, каковы значимые переменные ситуации и как они влияют на эффективность организации.

Успех или неуспех ситуационного подхода в значительной степени зависит от третьего шага, определяющего **переменные ситуации** и их влияние. Если это не будет сделано правильно, нельзя будет полностью оценить сравнительные характеристики или приспособить метод к ситуации. Если можно проанализировать ситуацию, тогда не возникает необходимости прибегать к догадкам или методу “проб и ошибок” для определения наиболее подходящего решения организационных проблем. И хотя ситуационный метод еще не был полностью обоснован, недавние исследования указывают, что некоторые ситуационные переменные могут быть вычленены. Установление этих основных переменных, особенно в области лидерства и поведения организационных структур, а также количественных оценок, явилось наиболее важным вкладом ситуационного подхода в управление.



Невозможно, однако, определить все переменные, влияющие на организацию. Буквально каждая грань человеческого характера и личности, каждое предыдущее управленческое решение и все, что происходит во внешнем окружении организации, определенным образом влияет на решения организации. Для практических целей можно рассматривать, однако, только те факторы, которые наиболее значимы для организации, и те, которые могут повлиять на ее успех.

## 5.2. Ситуационный анализ как инструмент стратегического менеджмента

В основе современного ситуационного подхода к стратегическому менеджменту лежит ситуационный анализ, который играет ключевую роль в процессе разработки, принятия и реализации стратегических управленческих решений.

На сегодняшний день **ситуационный анализ** можно определить как комплексные технологии подготовки, принятия и реализации управленческого решения, в основе которых лежит анализ отдельно взятой управленческой ситуации.

**Основная цель ситуационного анализа** — показать высшему руководству и руководителям отдельных подразделений своеобразный “срез” того положения, в котором на момент проведения анализа находится предприятие. Хорошо проведенный ситуационный анализ позволяет руководству даже процветающего предприятия избавиться от иллюзий и трезво взглянуть на истинное положение вещей на предприятии, наметить новые, наиболее перспективные направления развития основной хозяйственной деятельности.

Охватывая в комплексе всю производственно-хозяйственную деятельность предприятия, ситуационный анализ в конечном итоге должен привести к выдвижению новых идей и целей, выработке и оценке способов их достижения, соответствующих стратегических направлений развития и принятию решений руководства по их реализации. Подобный анализ может быть

осуществлен только в том случае, когда его проведением руководит генеральный директор (директор) предприятия или акционерного общества.

Ситуационный анализ является одним из источников разработки прогнозов предприятия, бизнес-плана и других разделов перспективных планов. В международной практике принято проводить ситуационный анализ один-два раза в год не только в целях управления маркетинговой деятельностью, но и контроля за ней.

**Предметом ситуационного анализа** является непосредственное окружение предприятия, система, в которой оно действует: это потребители, конкуренты, торговцы, посредники по сбыту, а также поставщики.

При проведении ситуационного анализа необходимо получить достоверные и обоснованные ответы на группы вопросов по всем направлениям проводимого исследования и оценить соответствующие показатели в натуральном и стоимостном измерениях.

Получить достаточно полную информацию по интересующей проблеме можно, имея хорошо продуманную концепцию сбора данных. Для этого необходимо проводить ситуационный анализ по следующим стадиям:

- определение проблемы;
- выработка концепции исследования;
- выбор объекта исследования;
- сбор данных;
- анализ данных;
- составление прогноза.

**Определение проблемы.** Прежде чем начать исследование, рекомендуется провести предварительное изучение и анализ интересующей проблемы, которые должны помочь уточнить задачу, получить первые представления об изучаемой области, указать на возможный ход работы. На этой стадии процесс изучения слабо регламентирован: это может быть опрос экспертов, групповые дискуссии или изучение литературы.

**Выработка концепции исследования.** На этой стадии должен быть разработан детальный план дальнейших действий, центральным звеном которого является выработка и проверка на практике теоретических гипотез, выявление и обоснование их причинно-следственных связей. Выработка гипотез, которые должны отвечать требованиям категоричности, однозначности и проверяемости, необходима, во-первых, для последующей статистической проверки и, во-вторых, для ограничения возможностей манипуляции исследователя. В качестве источников гипотез могут быть творческие и логические мыслительные процессы, проведение аналогий, изучение соответствующей литературы.

Только на этой основе можно объяснять и прогнозировать развитие и принимать обоснованные решения.

В ходе выработки концепции сбора данных возникают следующие альтернативы: полное или выборочное исследование; единичное или многоразовое исследование; одноцелевое или многоцелевое исследование; форма сбора данных — наблюдение или опрос.

При разработке концепции сбора данных почти всегда возникает вопрос о том, какие **объекты** и в каком количестве должны быть исследованы. Это означает, что необходимо решить три проблемы: выделение генеральной совокупности; определение метода выборки; определение объема выборки.

Для получения информации в маркетинге используются следующие методы **сбора данных**: наблюдение, опрос и автоматическая регистрация данных (эксперимент представляет только специфический план исследований). Выбор конкретного метода зависит от цели, исследуемого признака и носителя этого признака (человек, предмет).

Научное наблюдение, используемое в исследовании рынка, понимается как процесс, который служит определенной исследовательской цели, проходит планомерно и систематически, служит для обобщения суждений, подвержен постоянному контролю с точки зрения надежности и точности.

Если с помощью опроса можно выявить мнения, представления, знания людей, то все эти субъективные обстоятельства “закрыты” для наблюдения. Однако объекты, например продукты, входящие в ассортимент, поведение, последствия поведения, могут быть охвачены с помощью наблюдения.

Преимущества данного метода состоят в следующем:

- независимость от желания объекта к сотрудничеству, от способности исследуемых к словесному выражению сути дела;
- возможность обеспечить более высокую объективность;
- возможность восприятия неосознанного поведения (выбор товара на полках магазина);
- возможность учета окружающей ситуации, особенно при наблюдении с помощью приборов.

Основными недостатками метода наблюдения являются следующие:

- трудности в обеспечении репрезентативности, так как наблюдение требует, как правило, специальных условий (например, наблюдение поведения покупателей в магазине: можно наблюдать только тех, кто пришел, случайная выборка объектов невозможна);
- субъективность восприятия наблюдающего, селективное наблюдение (отпадает при наблюдении с помощью приборов);
- поведение объектов может отличаться от естественного, если наблюдение открыто (эффект наблюдения).

Опрос — самая важная и распространенная форма сбора данных в маркетинге, во время которого выясняют позиции людей или получают ответы на какие-либо вопросы. Этот метод используется приблизительно в 90% исследований.

При разработке вопросов нужно исходить из потребности в информации и возможностей опрашиваемых дать правильный ответ. Если исследователя интересует только согласие или несогласие, то достаточно задать вопрос вида “да-нет”; если же нужно сделать заключение о мнениях опрашиваемых, то необходимо использовать шкалирующие вопросы. Кроме вопросов по существу дела могут быть вопросы, помогающие установить контакт с опрашиваемым, контролирующие правильность и под-

линность ответов. Используются также статистические вопросы, касающиеся личности опрашиваемого.

В основе **обработки данных**, полученных в ходе проводимого исследования стратегической ситуации, лежит методика SWOT (СВОТ)-анализа.

Термин “**SWOT (СВОТ)-анализ**” происходит от сочетания первых букв четырех английских слов: *strengths* — сильные стороны, *weaknesses* — слабые стороны, *opportunities* — возможности и *threats* — опасности, угрозы. Данный анализ может осуществляться как для организации в целом, так и для отдельных видов бизнеса. Его результаты в дальнейшем используются при разработке стратегических планов и планов маркетинга.

После выявления сильных и слабых сторон, а также угроз и возможностей устанавливается цепочка связей между ними, которая в дальнейшем может быть использована для формулирования стратегий организации.

Для установления этих связей составляется матрица SWOT, которая имеет вид, изображенный на рис. 5.1. Как показано на рисунке, в левой части матрицы выделяются два раздела (сильные и слабые стороны), в которые соответственно вносятся все выявленные на первом этапе анализа сильные и слабые стороны организации. В правой части матрицы также выделяются два раздела (возможности и угрозы), в которые вносятся все выявленные возможности и угрозы.

<b>Сильные стороны компании</b>	<b>Возможности компании во внешней среде</b>
<b>Слабые стороны компании</b>	<b>Угрозы внешней среды для бизнеса</b>

**Рис. 5.1.** Матрица SWOT

На пересечении разделов матрицы SWOT образуются четыре поля: “СИВ” (сила и возможности); “СИУ” (сила и угрозы); “СЛВ” (слабость и возможности); “СЛУ” (слабость и угрозы). На каждом из данных полей исследователь должен рассмотреть все возможные парные комбинации и выделить те, которые

должны быть учтены при разработке стратегии поведения организации. В отношении тех пар, которые были выбраны с поля “СИВ”, следует разрабатывать стратегию по использованию сильных сторон организации, для того чтобы получить отдачу от возможностей, которые появились во внешней среде. Для тех пар, которые оказались на поле “СЛВ”, стратегия должна быть построена таким образом, чтобы за счет появившихся возможностей попытаться преодолеть имеющиеся в организации слабости. Если пара находится на поле “СИУ”, то стратегия должна предполагать использование силы организации для устранения угроз. Наконец, для пар, находящихся на поле “СЛУ”, организация должна выработать такую стратегию, которая позволила бы ей как избавиться от слабостей, так и попытаться предотвратить нависшие над ней угрозы.

Для успешного применения методологии SWOT важно уметь не только вскрыть угрозы и возможности, но и попытаться оценить их с точки зрения того, сколь важным для организации является учет в стратегии ее поведения каждой из выявленных угроз и возможностей.

Что касается конкретного наполнения рассмотренной матрицы, то рекомендуется проводить выявление возможностей и угроз в трех направлениях: рынок, продукт и деятельность по реализации продуктов на целевых рынках (ценообразование, товарораспределение и продвижение продуктов). Источником возникновения возможностей и угроз могут быть потребители, конкуренты, изменение факторов макровнешней среды, например законодательной базы, таможенной политики.

SWOT-анализ показывает возможность движения корпорации к клиентам, к производителям, возможность интеграции и диверсификации. Компания может осуществлять плавное движение вверх в типовом жилье и создать новые торговые марки для разных сегментов.

**Составление прогноза.** Заключительным результатом проведения ситуационного анализа служит **составление прогноза развития стратегической ситуации** на определенную перспективу.

**Общими проблемами составления прогнозов в системе ситуационного анализа можно считать:**

- высокий уровень сложности;
- скалярный эффект;
- неадекватные, недостоверные и непоследовательные данные;
- статистические корреляции;
- неадекватную модель причинно-следственных связей ситуации;
- быстроту изменений;
- несовпадение интересов и взглядов различных субъектов управленческой деятельности;
- многочисленные предубеждения;
- тенденцию к экстраполяции;
- влияние штампов на мышление;
- общее сопротивление переменам.

**Высокий уровень сложности** составляемых прогнозов определяется большим количеством переменных и взаимозависимостей, не все из которых могут быть рассмотрены. В целях снижения сложности задачи могут быть использованы критерии пределов рациональности и удовлетворительности. Предел рациональности означает, что исследователь при изучении ситуации выбирает концептуальные ограничения, согласно которым он рассматривает различные переменные, находящиеся в рамках указанных ограничений, и игнорирует переменные, относящиеся к проблеме, но находящиеся за пределами этих рамок.

**Скалярный эффект** представляет собой влияние на исследуемую ситуацию целой совокупности взаимосвязанных и взаимозависимых эффектов первого, второго, третьего и еще более высокого порядков. Иными словами, рассматриваемые в ходе составления прогноза переменные могут влиять на предприятие не непосредственно, а через некоторые передаточные звенья. Эти звенья одновременно искажают эффект и задерживают его во времени.

**Неадекватные, недостоверные и непоследовательные данные** попадают в распоряжение исследователя в тех случаях,

когда доступ к необходимой информации ограничен, процесс ее сбора и определения устарел или существенным образом изменился.

**Статистические корреляции** напоминают о том, что статистический анализ может привести к ошибочным выводам, а это в свою очередь приведет исследователя к работе с ошибочными переменными.

**Неадекватная модель причинно-следственных связей ситуации.** Объяснение и понимание причинности событий имеет дело только с частью реально существующего поведения системы, но это является основанием для принятия решений.

**Быстрота изменений** часто приводит к ситуациям, когда время для выявления, анализа и реакции на возникшую проблему слишком ограничено.

Характер изменений может принимать форму тенденции, цикла, события. Тенденции представляют собой постоянные глубинные движения изменяющихся объектов в определенном направлении. Циклы — периодические изменения в течение определенного периода времени. События — это нарушения тенденций или цикличности (могут быть предсказуемые и непредсказуемые).

Взаимовлияние событий отражает взаимосвязь между двумя или более событиями (или тенденциями), где наступление одного события повышает вероятность наступления другого. Случайные факторы или ошибки — это непредсказуемые (и обычно необъяснимые) изменения.

**Несовпадение интересов и взглядов различных субъектов управленческой деятельности** выражается в том, что отдельные лица и группы имеют различные представления о критериях результативности, уходящие далеко за пределы экономических представлений. Кроме того, люди часто действуют на основе не фактов, а их восприятий. Восприятие фактов зачастую различно у разных индивидуумов и в различных организациях.

**Многочисленные предубеждения**, всегда имеющиеся у лиц, составляющих прогноз, оказывают существенное влияние на моделирование, выбор данных и интерпретацию результатов.



Существуют, например, предубеждения, основанные на количественных показателях и магических номерах.

**Тенденция к экстраполяции**, т. е. продолжению прошлого в будущем, фокусирует или направляет исследователя на использование прошлого как модели для будущего.

**Влияние штампов на мышление** выражается в том, что в любое время и в любом месте существуют более или менее принятые обществом мнения и воззрения, так называемая политическая правильность.

**Общее сопротивление переменам** свойственно подавляющему большинству современных работников, вне зависимости от их возраста, образования, стажа работы. Перемены часто обесценивают опыт, угрожают безопасности, нарушают познавательный процесс, являются причинами эмоциональных стрессов.

Часто существует сопротивление прогнозированию. Иногда это результат неудачного опыта в прошлом, иногда это уверенность в том, что прогноз покажет неприглядное будущее, иногда это не стоит затраченных усилий.

Тем не менее все планирование основано на предположениях о будущем. Отсутствие формально проведенного прогнозирования означает, что посылки для планирования в основном не рассмотрены критически и часто просто неизвестны. Формальное прогнозирование определяет и анализирует посылки, облегчает тестирование чувствительности и показывает ответственным за принятие решений сотрудникам возможные альтернативные варианты будущего.

Изменения, происходящие в мире, как правило, имеют причинный характер, а не случайный, иными словами, в основном мир не хаотичен. В ближайшем будущем обычно происходят параметрические изменения (такие как изменения значимости), причем эти изменения определенным образом ограничены. Следовательно, ближайшее будущее обычно похоже на ближайшее прошлое.

При более значительных сроках будут происходить более значительные как параметрические, так и структурные из-

менения. Предвестники структурных изменений обычно вкраплены в настоящее и прошедшее, но их отношения нелинейны. Отдельные структурные детали довольно сложно предсказать, но общие структуры и характер изменений часто могут быть предсказаны со значительной вероятностью.

Сам по себе процесс систематического прогнозирования помогает ответственным за принятие решений сотрудникам понять возможности, присущие системе. Прогнозирование представляет собой важный обучающий фактор, который обучает тех, кто имеет отношение к структуре и возможному поведению системы.

Различают два основных класса методологии прогнозирования:

1. **Количественное, или математическое, прогнозирование** использует математические, статистические и компьютерные модели. Основным принципом заключается в предположении, что данные, относящиеся к истории и настоящему моменту, содержат компоненты, предсказывающие будущее.

2. **Качественный, или экспертный, подход** к прогнозированию использует мнение экспертов для предсказания будущего. Эта методология более приемлема для долгосрочного планирования, где большая вероятность структурных изменений.

Оба эти метода могут использоваться одновременно как для получения наиболее точных результатов, так и для взаимопроверки результатов, полученных разными методами.

**Временные пределы** позволяют выделить краткосрочное, промежуточное, долгосрочное и футуристическое прогнозирование, а также прогнозирование, основанное на предположении о наступлении определенного события в будущем.

**Краткосрочное прогнозирование** сконцентрировано на прогнозировании последующего периода (следующего месяца, квартала, года). Значительные структурные изменения возможны, но маловероятны.

**Промежуточное прогнозирование** сконцентрировано на нескольких периодах в будущем. Наблюдается повышенная вероятность структурных изменений.

**Долговременное прогнозирование** сконцентрировано на большом количестве периодов в будущем, когда вероятны и даже возможны структурные изменения. Например, одна из компаний в США, производящая гибридные семена, имеет в своем штате специалиста по прогнозам; он не имеет права рассматривать варианты событий, срок наступления которых составляет менее 25 лет.

**Футуристическое прогнозирование** исследует различные сценарии в будущем, как в близком, так и в очень далеком. Например, одна из Японских компаний рассматривает возможные варианты своего будущего через 250 лет. По другой методике определяется желаемый вариант будущего и затем определяются необходимые шаги для его достижения.

**Прогнозирование, основанное на предположении о наступлении определенного события в будущем**, может рассматривать последствия заключения и вступления в силу важного международного договора.

Прогнозирование в условиях реальной организации часто носит личностный характер. Основными **субъектами деятельности по прогнозированию развития стратегической ситуации** могут являться следующие лица:

1. Предсказатель — технический эксперт в методологиях прогнозирования.
2. Ответственный за разработку и принятие решения сотрудник — пользователь или клиент, который уполномочен принимать решения по результатам прогноза.
3. Заинтересованное лицо — любое лицо, имеющее отношение к прогнозу или к решениям, принятым на основе прогноза.
4. Эксперт — лицо, обладающее значительным запасом знаний о системе, будущее которой прогнозируется. Эксперты могут владеть как качественной, так и количественной информацией.

На практике эти роли часто пересекаются и возможно, что один человек одновременно выполняет несколько функций. Также при этом могут возникать конфликты по вопросам целей, методологий и интерпретаций.

Выводы, сделанные по результатам составления прогнозов, могут быть оформлены в виде предсказания, прогноза, сценария или модели.

**Предсказание** представляет собой утверждение относительно будущего состояния способного к изменению объекта.

**Прогноз** может быть определен как набор нескольких предсказаний касательно нескольких способных к изменению объектов.

**Сценарий** по своей сути — правдоподобная история или описание будущего. Обычно рассматривается несколько одновременных сценариев, основанных на альтернативных предпосылках.

**Модель** может быть качественная, количественная или смешанная. Модель процесса изменений — это описание лежащих в основе причинно-следственных отношений. Экономическая модель представляет собой совокупность математических формул и используется для предсказания макроэкономических изменений, обычно на ближайшее будущее. Обычными разработчиками таких моделей являются банки, университеты, правительственные агентства и консалтинговые компании.

### 5.3. Стратегические управленческие ситуации

Главной идеей ситуационного подхода является предположение, что поведение руководителя должно быть разным в различных ситуациях.

**Управленческая ситуация** — это характеристика сложившегося состояния производственной организации и ее звеньев, которое с точки зрения субъекта управления может быть удовлетворительным или неудовлетворительным. В последнем случае ситуация становится проблемной, она характеризует реальные несовпадения желаемого и действительного уровней удовлетворения потребностей субъекта.

Таким образом, проблемная ситуация выступает с одной стороны как совокупность целей субъекта (их полная совокупность или какая-либо часть), а с другой — как состояние субъекта, объекта и внешней среды. Одна и та же проблемная

ситуация может быть сформулирована как различные проблемы. Каждая из таких проблем ориентирует систему управления на совершенно разные пути и методы преодоления исходной проблемной ситуации.

Различают два типа формулирования проблемы, которые условно можно назвать субъектными и объектными. Проблемы первого типа фиксируются в терминах потребностей данного субъекта управления, отражают факт их неудовлетворенности. Проблемы второго типа формулируются на базе субъектных и отражают недостаточность тех или иных средств и факторов для решения соответствующей исходной проблемы.

**Источником управленческой ситуации** может являться каждая подсистема производственной организации и внешней среды (в том числе их компоненты), а также результат взаимодействия подсистем и отдельных компонентов. Для того чтобы производственная организация устойчиво функционировала и эффективно развивалась в процессе управления, в ней должна быть заложена возможность реализации всего разнообразия функций — от предвидения ситуации до выработки воздействия с целью ее разрешения.

Классифицируя управленческие ситуации, целесообразно исходить прежде всего из причин их возникновения, так как возникновение ситуаций обусловлено либо изменениями во внешней среде, либо изменениями в процессе реализации целей организации.

Целевая направленность в описании деятельности производственной организации и ее внешней среды должна быть главной при выявлении признаков возникающих ситуаций. Все ситуации связаны в первую очередь либо с реализацией ранее установленной цели (выполнение производственной программы, реконструкция, повышение квалификации кадров и проч.), либо с формированием новых целей (процесс развития системы).

Однако существует еще и третий вид процессов, которые условно называют адаптивными, или переходными. В таких процессах различаются определенные этапы накопления проблем и знаний, необходимых для их решения. Типичным примером

ситуаций, возникающих в переходных процессах, является изменение отдельных свойств продукции.

Следующий шаг — корректное описание ситуаций. В этой связи необходимо найти или разработать приемлемую для этой цели классификацию информационных потоков.

Первым признаком классификации является разбиение информации по шкалам: номинальной, позволяющей определить черты объекта в множестве других сообщений; порядковой, дающей представление о доминировании объектов в ряду сообщений; количественной, которая устанавливает единицы измерения объекта.

Второй признак классификации — логическое содержание сообщений об объектах, их свойствах и отношениях.

Третий признак — отношение информационных потоков к целевой функции хозяйственной системы.

Четвертый признак — отношение информационных потоков к данной системе управления. На основе этого признака выделяют внешние и внутренние сообщения.

Пятый признак — характер преобразований относительно рассматриваемой системы. На его основе все сообщения относятся к видам процедур (эвристическим, расчетным, моделирования), параметрам (времени, субъектам и объектам управления), типу преобразований (агрегирование, фильтрация и т. п.).

Шестой признак — временной; он характеризует состояние хозяйственных систем относительно времени события, цикла управления и периодичности поступления сообщений.

Приведенная классификация позволяет описать как формальные, так и содержательные характеристики управленческих ситуаций.

Как и всякий другой вид управления, процесс разрешения ситуации реализуется в рамках определенных циклов управления, начиная с этапа идентификации ситуаций и кончая этапом их разрешения.

Разнообразие реализуемых процедур, возможных источников возникновения ситуаций и выбираемых во внешней и внутренней средах организации объектов воздействия может

быть упорядочено путем введения понятия элементарного цикла ситуационного управления, т. е. цикла разрешения ситуации. Под **элементарным циклом** понимается операционная цепь, которая связывает источник ситуации во внутренней или внешней среде организации с одним из выбираемых объектов воздействия.

Ограничения формирования элементарных циклов:

1) не все связи подсистем организации связывают циклы управления;

2) все формальные связи организации с внешней средой идут через систему управления;

3) управленческое решение и воздействие могут быть направлены не только в сторону источника возникновения ситуации;

4) отклонения в функционировании подсистем или новые задачи их развития могут вызвать необходимость выработки воздействия на внешнюю среду;

5) внешнее воздействие может приводить к необходимости обращения системы управления во внешнюю среду.

Исходя из полноты анализа связей и взаимодействий системы управления, можно утверждать, что в любой организации ситуационное управление не реализуется вне набора элементарных циклов управления. Любой **реальный цикл** управления можно представить как наложение параллельно или последовательно реализуемых элементарных циклов вплоть до всей их суммы.

Каждому элементарному циклу управления соответствуют определенный вид процедуры и операционная цепь входящих в нее информационных преобразований.

Само по себе множество этих циклов еще не определяет типа управленческой процедуры, связанной с разрешением определенной ситуации, а лишь отражает потенциальную способность организации к адаптивности.

Одним из факторов, влияющих на выбор метода решения ситуационных задач управления, является объем знаний о самой ситуации и о путях ее разрешения. Соотношение между объективно необходимыми и имеющимися знаниями существен-

ным образом сказывается на процедуре управления, так как определяет разнообразие взаимодействий между подсистемами организации в связи с реализацией процессов получения или упорядочения необходимых для управления знаний.

В настоящее время разработано значительное количество моделей и методов принятия сложных решений.

Выбор метода разрешения ситуации определяется объемом, достоверностью и оценкой информации, характеризующей возникшую проблему. Здесь возможны следующие варианты:

- 1) состояние среды однозначно и строго определено;
- 2) состояние среды многозначно и поддается вероятностной оценке;
- 3) состояние среды многозначно и не поддается вероятностной оценке.

**Метод реактивного реагирования** основан на однозначности отношения множества ситуаций и множества поведений: каждая ситуация вызывает одну и только одну определенную реакцию. Управляющая система применяет метод реактивного реагирования тогда, когда ситуация характеризуется четкими, известными ей причинно-следственными отношениями.

**Метод аналогов** основан на многократном использовании зафиксированного в тезаурусе организации опыта разрешения тех ситуаций, которые возникали в ней или вне нее. Для применения этого метода необходимо заблаговременно создавать запас решений по аналогии, а также иметь специальный поисковый аппарат, способный по определенным признакам осуществлять поиск аналога.

Суть **исследовательского метода** состоит в формировании комбинаций управленческих решений и методов их реализации на основании представления о возможном поведении подсистем организации и внешней среды в результате реализации этих комбинаций. Такое представление может быть получено путем моделирования решений и их результатов.

В практике ситуационного управления достаточно распространен **интуитивный метод**. Он не базируется на какой-либо строгой последовательности операций, хотя здесь имеет место



логическая проверка сущности явления, его сопоставление со структурой известных ситуаций.

Необходимость **моделирования ситуаций** обусловлена многообразием факторов, определяющих класс возникающей и развивающейся (в случае несвоевременного разрешения) ситуаций. Разработка моделей возникновения и развития управленческих ситуаций позволяет заранее оценивать их возможные параметры и таким образом обоснованно выбирать эффективные пути решения ситуационных задач управления.

В основе ситуационного моделирования лежит феномен гомоморфизма. **Гомоморфизм** — это отражение соответствия одного множества элементов (реальной системы) в другое (модель реальной системы), которое обладает свойством однозначности. Иными словами, каждому элементу реальной системы соответствует элемент модельной системы. Обратное утверждение неверно: не существует однозначного соответствия между элементами модели и элементами реальной системы.

Учитывая иерархическую природу возникновения и развития ситуаций, в целях адекватного отображения функционирования производственной организации необходимо формирование набора иерархически связанных моделей управленческих ситуаций. При формировании системы моделей можно использовать три вида стратегии. **Стратегия “снизу вверх”** предполагает моделирование процессов возникновения ситуаций начиная с нижнего уровня производственной технологии, т. е. разработку модели простейших отдельных технологических процессов с последующей их увязкой и переходом к моделированию более высоких уровней производственной иерархии. **Стратегия “сверху вниз”** требует прежде всего формирования моделей ситуаций высшего уровня управления, а затем их разукрупнения и детализации до уровня отдельных технологических процессов. Третья стратегия формирования моделей предполагает **одновременное создание комплекса моделей как сверху, так и снизу**. Она требует особого внимания к понятийному единству и совместимости моделей всех уровней иерархии.

В процессе моделирования ситуаций выбирают способ целесообразной деятельности, исходя из следующих вариантов:

- источник ситуации, как и объект воздействия, находится внутри производственной организации;
- источник ситуации — во внешней среде, а объект воздействия — во внутренней;
- источник ситуации может находиться как вовне, так и внутри производственной организации, а объект воздействия — во внешней среде.

На сегодняшний день разработаны **шесть ситуационных моделей**, которые помогли разобраться в сложностях процесса руководства. К этим моделям относятся:

1. Континуум лидерского поведения Танненбаума—Шмидта.
2. Ситуационная модель руководства Фидлера.
3. Модель ситуационного лидерства Херсея и Бланшарда.
4. Модель лидерства “путь–цель” Хауса и Митчелла.
5. Модель ситуационного лидерства Стинсона–Джонсона.
6. Ситуационная модель принятия решений Врума–Йеттона и Яго.

В соответствии с моделью **континуума лидерского поведения Танненбаума–Шмидта** лидер выбирает один из семи возможных образцов поведения в зависимости от силы воздействия на отношения лидерства трех факторов: самого лидера, его последователей и создавшейся ситуации. Весь спектр возможных альтернатив поведения руководителя между демократическим и авторитарным стилями включает в себя следующие основные варианты:

- лидер дает подчиненным возможность действовать в пределах определенной им зоны “свободы”;
- лидер в определенных пределах делегирует решения групп;
- лидер формулирует перед группой содержание проблемы, просит дать предложения и с их учетом принимает решение;
- лидер предлагает готовые решения, при этом считая возможной их корректировку с учетом мнения участников группы;

- лидер выдвигает идеи и предлагает группе их обсудить;
- лидер убеждает подчиненных в обоснованности и оптимальности своих решений;
- лидер самостоятельно принимает решения и доводит их до подчиненных.

Различие между двумя полярными стилями руководства основано на предположениях лидера об источниках его власти и природе человека. Демократ полагает, что власть ему дается последователями, которых он ведет, и что люди в своей основе обладают способностью к самоуправлению и творческой работе в условиях правильного мотивирования. Авторитарист считает, что власть дается его позицией в группе и что люди внутренне ленивы и на них нельзя полагаться. В первом случае имеется возможность участия подчиненных в управлении, во втором — цели, средства и политику определяет сам лидер.

Последующее развитие данной модели столкнулось с трудностями в учете всех возможных взаимодействий между лидером, последователями и ситуацией при установлении причинно-следственных связей в отношениях лидерства. Так, развитие процессов интернационализации в бизнесе и резкое увеличение количества участников этих процессов сломало традиционные представления об управлении и сделало переход к отношениям лидерства еще более трудным.

**Ситуационная модель руководства Фидлера** явилась важным вкладом в дальнейшее развитие теории, так как она сосредоточила внимание на ситуации и выявила три фактора, влияющие на поведение руководителя. Такими факторами Фидлер считал отношения между руководителями и членами коллектива, структуру задачи, должностные полномочия.

**Отношения между руководителями и членами коллектива** подразумевают лояльность, проявляемую подчиненными, их доверие своему руководителю и привлекательность личности руководителя для исполнителей. **Структура задачи** отражает ее типологию, четкость формулировки и структуризации. **Должностные полномочия** — объем законной власти, связанной с должностью руководителя, которая позволяет ему использовать

вознаграждение, а также уровень поддержки, который оказывает руководителю формальная организация.

По мнению Фидлера, несмотря на то, что каждой ситуации соответствует свой стиль руководства, стиль того или иного руководителя остается в целом постоянным.

Фреда Фидлера справедливо считают основателем **теории ситуационного лидерства**. Его модель, работу над которой он начал в середине 60-х гг. XX в., позволяет предсказать эффективность рабочей группы, ведомой лидером.

Для измерения и определения лидерского стиля Фидлер предложил использовать разработанную им шкалу характеристик наименее предпочитаемого работника (НПР). В соответствии с этой шкалой респонденты должны отметить баллы по каждой из позиций шкалы, описать гипотетическую личность, с которой они могли бы работать наименее успешно. Пример отдельных позиций этой восьмибалльной шкалы приводится в табл. 5.1.

Таблица 5.1

**Отдельные позиции восьмибалльной шкалы Фидлера**

Недружественен	1 2 3 4 5 6 7 8	Дружественен
Приятный	8 7 6 5 4 3 2 1	Неприятный
Все отвергающий	1 2 3 4 5 6 7 8	Все принимающий
Напряженный	1 2 3 4 5 6 7 8	Расслабленный

После того, как баллы подсчитаны по всем позициям шкалы, определяется стиль лидера. Так, лидеры-респонденты, набравшие более высокие баллы, т. е. описавшие своего НПР очень позитивно, обладают стилем, ориентированным на отношения, а набравшие более низкие баллы имеют стиль, ориентированный на работу. Соответственно эти два типа лидеров получили название лидер с высоким НПР и лидер с низким НПР. Согласно выводам Фидлера, лидерский стиль остается относительно постоянным и почти не меняется от ситуации к ситуации, так как в стиле отражены основы мотивации индивида — мотивированность на отношения и мотивированность на работу.

Контролируемость или благоприятность ситуации определяется в модели как степень, с которой ситуация позволяет лидеру ее контролировать и оказывать влияние на последователей. Эта степень может быть высокой или низкой. В первом случае ожидается, что решения лидера дадут предсказуемые результаты, так как он имеет способность влиять на исход дела. Во втором случае решения лидера могут не привести к желаемым результатам.

Степень контроля ситуации определяется в модели следующими тремя переменными.

**Отношения “лидер–последователь”.** Данная переменная отражает уровень лояльности, доверительности, поддержки и уважения, испытываемых и проявляемых последователем по отношению к лидеру. Речь идет о признании лидера последователями, что является наиболее важным условием обретения контроля над ситуацией. Приняв лидера, последователи будут делать все возможное для достижения поставленных им целей.

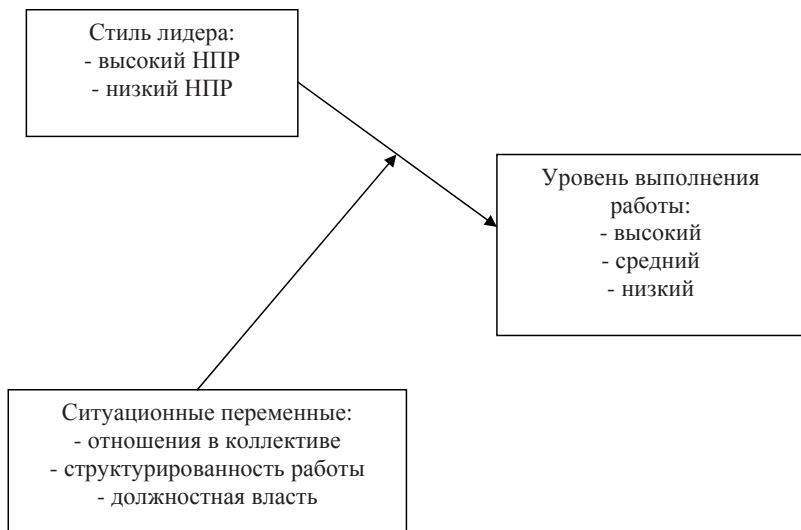
**Структурированность работы.** Эта переменная отражает уровень структурированности решаемых группой проблем или выполняемых ею заданий и измеряется посредством следующих двух составляющих:

- ясность цели — степень, с которой проблема или задание четко сформулированы или поставлены и знакомы исполнителям;
- множественность средств по достижению цели, степень возможности использования различных способов и путей достижения цели;
- обоснованность решения — степень “правильности” решения, подтверждаемая уровнем его принятия, его логикой или результатами;
- специфичность решения — степень возможности принятия альтернативных решений.

Поскольку высокоструктурированная работа сама по себе содержит указания, что и каким образом выполнять, то лидер получает в данной ситуации больший контроль над исполнителями.

**Должностная власть.** Рассматриваемая переменная отражает уровень формальной власти лидера, получаемой им на основе занимаемой в организации позиции, в частности достаточность формальной власти, для того чтобы адекватно вознаграждать или наказывать подчиненных, повышать их в должности или увольнять.

На рисунке 5.2 приведена принципиальная схема взаимодействия лидерского стиля с ситуационными переменными.



**Рис. 5.2.** Переменные ситуационной модели Фидлера

Модель эффективного лидерства строится на том, что лидерство ситуационно. Благоприятность ситуации по отношению к конкретному используемому стилю определяется через три ранее рассмотренные переменные: уровень отношений, структурированность работы и лидерская власть. Это означает, что эффективность лидерства зависит от того, насколько ситуация дает лидеру возможность влиять на других людей. Три ситуационные переменные в сочетании с двумя лидерскими стилями дают восемь типов ситуаций, наглядно описывающих модель Фидлера (табл. 5.2).

## Эффективные стили руководства по Фидлеру

Отношения	Хорошие				Плохие			
	Структури- рована		Не структу- рирована		Структури- рована		Не структу- рирована	
Структура задачи	Силь- ные	Сла- бые	Силь- ные	Сла- бые	Силь- ные	Сла- бые	Силь- ные	Сла- бые
Полномочия	Ориен- тация на задачу	Ориен- тация на задачу	Ориен- тация на задачу	Ориен- тация на задачу	Ориен- тация на задачу	Ориен- тация на задачу	Ориен- тация на задачу	Ориен- тация на задачу
Наиболее эффективный стиль руководства	Ориен- тация на задачу	Ориен- тация на задачу	Ориен- тация на задачу	Ориен- тация на задачу	Ориен- тация на задачу	Ориен- тация на задачу	Сме- шан- ный	Ориен- тация на задачу

Лидеры с низким НПП могут быть более эффективны, чем их коллеги с высоким НПП, в ситуациях наибольшего благоприятствования (1, 2 и 3), а также при наименее благоприятных условиях (8). Объясняется это тем, что, будучи мотивированными в основном на выполнение работы/задания, они в ситуации (1) будут стремиться устанавливать хорошие рабочие отношения со своими подчиненными. При этом они принимают во внимание благоприятность ситуации и высокую предсказуемость в выполнении работы/задания. Таким образом возникает ситуация, при которой они могут уделять больше внимания улучшению отношений с подчиненными, вместо того чтобы вмешиваться в их работу. Работникам обычно это нравится, и они стараются работать хорошо. В наименее благоприятной ситуации (8) эти же лидеры будут стремиться к достижению организационных целей путем вмешательства в работу подчиненных, указывая им, что и как делать.

В таблице 5.2 также показаны ситуации, в которых лидер с высоким НПП, возможно, будет более эффективен, чем лидер с низким НПП. Лидер с высоким НПП добивается лучших результатов в условиях умеренной благоприятности (ситуации 4–7). Ситуации 4 и 5 представляют собой случаи, когда последователи выполняют структурированное задание, но в то же время имеют наилучшие отношения с лидером. Соответственно, лидер в этих условиях вынужден проявлять интерес к эмоциям подчиненных. Возможна и другая ситуация, когда лидер обожаем, но задание слабо структурировано. В этом случае лидер зависит от наличия у последователей желания и творческой инициативы для выполнения поставленной задачи. Поэтому ему необходимо перевести внимание с отношений на работу как таковую.

**Модель ситуационного лидерства Херсея и Бланшарда**, равно как и другие концепции ситуационного лидерства, не предполагает поиска одного единственно верного пути для достижения эффективного лидерства. Вместо этого она делает упор на ситуационность лидерской эффективности.

Одним из ключевых факторов ситуационности модель называет **зрелость последователей**, которая определяется степенью



наличия у людей способностей и желания выполнять поставленную лидером задачу. Зрелость включает две составляющие: первая, **профессиональная** — это знания, умения и навыки, опыт, способности в целом. Высокий уровень этой составляющей означает, что последователь не нуждается в директивах и указаниях. Вторая составляющая — психологическая зрелость — соответствует желанию выполнять работу или степени мотивированности работника. Высокий уровень этой составляющей у последователей не требует от лидера больших усилий по воодушевлению первых к работе, так как они уже внутренне мотивированы.

Авторами модели были выделены **четыре стадии зрелости последователей**:

М1. Люди не способны и не желают работать. Они либо некомпетентны, либо не уверены в себе.

М2. Люди не способны, но желают работать. У них есть мотивация, но нет навыков и умений.

М3. Люди способны, но не желают работать. Их не привлекает то, что предлагает руководитель.

М4. Люди способны и желают делать то, что предлагает им лидер.

В зависимости от степени зрелости последователей лидер должен корректировать свои действия, относящиеся к установлению отношений с подчиненными и по структурированию самой работы. Таким образом, модель строится на определении лидером соответствующих сложившейся ситуации уровней для поведения в области отношений (поддержка последователей) и для поведения, относящегося к работе (директивность).

Поведение в области отношений связано с необходимостью для лидера больше прислушиваться к подчиненным, оказывать им поддержку, воодушевлять их и привлекать к участию в управлении. Поведение, относящееся к работе, требует от лидера проведения разъяснительной работы с последователями по поводу того, что и как они должны делать, чтобы выполнить поставленную перед ними задачу. Лидеры, ориентированные на такое поведение,

структурируют, контролируют и внимательно следят за тем, как подчиненные работают. Сочетание этих двух типов лидерского поведения позволило в рамках данной модели выделить четыре основных лидерских стиля, каждый из которых наиболее соответствует определенной степени зрелости последователей: указывающий, убеждающий, участвующий, делегирующий.

**Указывающий стиль (S1)** является лучшим в случае низкой зрелости последователей. Лидер вынужден проявлять высокую директивность и присматривать за работниками, помогая таким образом людям, не способным и не желающим взять на себя ответственность по работе, устранить неуверенность в том, что работа будет закончена.

**Убеждающий стиль (S2)** является лучшим для использования в условиях умеренно низкой зрелости последователей, реализуя в равной мере директивность и поддержку тем, кто не способен, но желает работать. Руководитель, использующий этот стиль, помогает им путем объяснения и вселяет в них уверенность в возможности выполнения задания.

**Участвующий стиль (S3)** является лучшим при умеренно высокой зрелости последователей. Способные к работе, но не желающие ее выполнять подчиненные нуждаются в партнерстве со стороны лидера, чтобы быть более мотивированными на выполнение работы. Предоставляя таким людям возможность участвовать в принятии решений на своем уровне, руководитель использует данный стиль, чтобы вызвать у последователей желание выполнять задание.

**Делегирующий стиль (S4)** является лучшим для руководства высокозрелыми последователями. Стиль характеризуется незначительной директивностью и поддержкой работников. Это позволяет последователям, способным и желающим работать, взять на себя максимум ответственности за выполнение задания. Данный лидерский стиль способствует развитию творческого подхода к работе.

Отмечено, что менеджеры проявляют большой интерес к модели Херсея и Бланшарда в связи с ее относительной простотой и гибкостью в выборе необходимого стиля в соответствии

со степенью зрелости последователей. Вместе с тем модель порождает ряд вопросов. В частности, она не объясняет, что делать, если зрелость последователей очень разная. Не ясно также, достаточно ли иметь только один ситуационный фактор зрелости последователей, чтобы полностью определить характер ситуации, или же все лидеры могут своевременно менять стиль в зависимости от ситуации.

**Модель лидерства “путь–цель” Хауса и Митчелла** получила свое развитие в 70-е гг. В своей основе она базируется на мотивационной теории ожидания. Исходной посылкой является предположение, что работники удовлетворены и производительны тогда, когда имеется жесткая связь между усилиями, и результатами работы, а также между результатом работы и вознаграждением. Отсюда название модели. Существует прямая связь между уровнем лидерской эффективности и уровнем мотивационной силы ожиданий последователей.

Идеальным является вариант, когда вознаграждение полностью соответствует результату. Модель констатирует, что эффективный лидер — это тот, кто помогает подчиненным идти путем, ведущим к желаемой цели. При этом предлагаются различные варианты поведения лидера в зависимости от ситуации, приведенные на рис. 5.3.

**Директивное лидерство** свидетельствует о высоком уровне структурирования работы и предполагает объяснение подчиненным, что и как делать, а также какие результаты и когда от них ожидаются.

**Поддерживающее лидерство** предполагает, что руководство уделяет большое внимание нуждам работников и их благополучию, формированию благоприятного рабочего климата и обращению с подчиненными как с равными.

**Лидерство, ориентированное на достижение**, требует от лидера установления напряженных, но притягательных для подчиненных целей, уделения пристального внимания качеству во всем, формирования в трудовом коллективе уверенности в своих возможностях и способностях достичь высокого уровня выполнения работы.



**Рис. 5.3.** Модель ситуационного лидерства “путь-цель” Хауса и Митчелла

**Лидерство, основанное на участии**, характерно тем, что лидер советуется с подчиненными, принимая во внимание их предложения и замечания в ходе принятия решений, обеспечивает привлечение подчиненных к участию в управлении.

В отличие от концепции Фидлера данная модель предполагает, что лидеры могут менять свое поведение и проявлять один или все из указанных стилей. Согласно модели эффективная комбинация лидерских стилей зависит от ситуации.

Для анализа ситуации в модели предлагаются два типа ситуационных факторов: характеристики последователей и факторы организационной среды. Для описания характеристик последователей и выбора того или иного лидерского стиля используются такие параметры, как вера в предопределенность, тип поведения подчиненных, склонность к подчинению, способности.

**Вера в предопределенность** свидетельствует о наличии у подчиненных уверенности в том, что события, происходящие в настоящее время, являются результатом их прошлых действий.

**Поведение подчиненных** может подразделяться на два основных вида. Если преобладает первый вид, то подчиненные уверены, что полученное вознаграждение определяется их усилиями. Во втором случае люди считают, что размер полученного вознаграждения определяется исключительно волей руководства.

Первые предпочитают участвующий стиль лидерства, а вторые более удовлетворены директивным стилем.

**Склонность к подчинению** связана с наличием у индивида желания быть руководимым, внутренне соглашаться с влиянием других. Те, кому присуще это, предпочитают в большей степени директивный стиль. Другие стремятся активнее участвовать в управлении.

**Способности** и имеющийся у последователей опыт определяют, насколько успешно они могут работать с лидером, ориентированным на достижение, или с лидером, привлекающим их к участию в управлении.

В модели выделяются следующие факторы организационной среды, влияющие на выбор соответствующего лидерского стиля: содержание и структура работы; формальная система власти в организации; групповая динамика и нормы.

Эти три фактора могут влиять на эффективность выбранного лидерского стиля в различных направлениях. Так, высоко структурированное задание не требует от лидера быть крайне директивным в управлении. В организации с жесткой иерархией власти директивный лидер более эффективен, чем лидер, стремящийся привлечь подчиненных к участию в управлении. Забота лидера о нуждах подчиненных будет выглядеть несколько искусственно в группе с высокой степенью сплоченности. В целом, как показано в табл. 5.3. в рамках того или иного лидерского стиля происходит взаимодействие между характеристиками последователей и организационными факторами, оказывающее

влияние на восприятие мотивации последователями. Восприятие последователями ситуации и уровень мотивации последователей определяют их удовлетворенность работой, уровень выполнения работы и признание лидера.

Таблица 5.3

**Модели ситуационного лидерства “путь–цель”**

<b>Ситуация</b>	<b>Стиль лидера</b>	<b>Воздействие на подчиненного</b>	<b>Результат</b>
1. Амбициозное задание	Директивный	Обеспечивает направленность и ясность в действиях	Прилагается больше усилий
2. Недостаточное вознаграждение	Директивный	Разъясняет путь к вознаграждению или увеличивает вознаграждение	Прилагается больше усилий
3. Утомительная и неинтересная работа	Поддерживающий	Увеличивает интерес к работе	Прилагается больше усилий
4. Неуверенность в силах	Поддерживающий	Облегчает понимание роли и усиливает ожидание вознаграждения	Прилагается больше усилий
5. Отсутствие возможности отличиться	Ориентированный на достижение	Обеспечивает мобилизацию сил для достижения целей	Прилагается больше усилий
6. Задача или цель не определены	Участвующий	Выясняются цели и параметры работы	Прилагается больше усилий

Практическое применение модели менеджерами ориентирует их на использование различных стилей в зависимости от ситуации. При этом следует помнить, что не результаты работы подчиненного должны влиять на выбор руководителем того или иного стиля, а наоборот — выбранный стиль должен способствовать повышению уровня выполнения работы.

**Модель ситуационного лидерства Стинсона–Джонсона** исходит из того, что зависимость между поведением (стилем) лидера и структурой работы задания является более сложной, чем это представлено в модели “путь–цель”. Модель констати-

рует, что хотя интерес к отношениям со стороны лидера более важен в случае, когда последователи выполняют высокоструктурированную работу, уровень интереса к работе при этом должен определяться лидером как в зависимости от характеристик последователей, так и характера самой работы, выполняемой ими.

Структура модели Стинсона–Джонсона приведена в табл. 5.4.

Таблица 5.4

**Модель Стинсона–Джонсона**

Характеристика возможностей персонала	Структурированность работы	
	низкая	высокая
Возможности последователей высокие	Низкий интерес к отношениям и низкий интерес к работе	Высокий интерес к отношениям и высокий интерес к работе
Возможности последователей низкие	Высокий интерес к работе и низкий интерес к отношениям	Высокий интерес к отношениям и низкий интерес к работе

Согласно данной модели высокий интерес к работе со стороны лидера эффективен в следующих двух ситуациях:

- работа высоко структурирована и последователи имеют сильную потребность в достижении и независимости. При этом они обладают большими знаниями и опытом, чем им необходимо для выполнения работы;
- работа неструктурирована и последователи не испытывают потребности в достижении и независимости. К тому же их знания и опыт ниже необходимого уровня.

Низкий интерес к работе эффективен для лидера в следующих двух ситуациях:

- работа высоко структурирована и последователи испытывают потребности в достижении и независимости при наличии у них достаточных знаний и опыта для выполнения данной работы;
- работа не структурирована и последователи имеют сильную потребность в достижении независимости при наличии у них больших знаний и опыта для выполнения данной работы.

В таблице 5.4 показано поведение лидера в различных комбинациях структурированности работы и возможностей последователей. Модель убеждает ее пользователей, что характеристики последователей (их потребность в достижении независимости и их уровень знаний и опыта) являются критическими при выборе лидером эффективного стиля.

Одной из наиболее современных в объяснении ситуационного лидерства является модель, предложенная **Виктором Врумом** и **Филиппом Йеттоном**. Данная модель позже была существенно дополнена при участии **Артура Яго**.

Аналогично модели “путь–цель” данная модель предлагает определять эффективный лидерский стиль в зависимости от ситуации. Предполагается также, что один и тот же лидер может использовать различные стили. Основным отличием модели является ее ориентированность только на один аспект лидерского поведения — привлечение подчиненных к участию в принятии решений. Соответственно лидеру предлагается концентрировать внимание на проблеме, которая должна быть решена, и на ситуации, в которой проблема возникла. Подразумевается также, что ряд социальных процессов может оказать влияние на уровень участия подчиненных в решении проблем.

**Главной идеей модели** является то, что степень или уровень привлечения подчиненных к участию в принятии решения зависит от характеристик ситуации. В соответствии с моделью не существует одного единственно верного способа принятия решения, пригодного для всех ситуаций. После анализа и оценки каждого аспекта проблемы лидер определяет, какой стиль, с точки зрения участия подчиненных в принятии решения, ему лучше использовать.

В рассматриваемой модели эффективность решения ( $P_{\text{эфф}}$ ) определяется на основе уравнения, показывающего, что она зависит от качества решения ( $P_{\text{кач}}$ ) и уровня принимаемых подчиненными обязательств по выполнению решения ( $P_{\text{обяз}}$ ), а также от степени срочности решения ( $P_{\text{время}}$ ). Предпосылкой модели является представление, что отведенное ситуацией для решения время наряду с остальными двумя является критическим



фактором. Ситуация, в которой ограничение времени не играет роли, определяет этот показатель на нулевом уровне:

$$P_{\text{эфф}} = P_{\text{кач}} + P_{\text{обяз}} - P_{\text{время}}.$$

Полная критериальная основа общей эффективности решения ( $O_{\text{эфф}}$ ) предполагает учет в ней факторов “стоимости” и “развития”:

$$O_{\text{эфф}} = P_{\text{эфф}} - \text{стоимость} - \text{развитие}.$$

В приведенной формуле показатель “стоимость” означает потерянное из-за решения время, которое в другом случае могло принести больше пользы. Показатель “развитие” отражает тот выигрыш, который получен за пределами единолично принятого решения.

Последний разработанный вариант модели предлагает использование дерева решений для определения лидерского стиля, наиболее соответствующего сложившейся ситуации. При использовании модели менеджер как бы следует по ветвям этого дерева слева направо. Делая это, он сталкивается с 10 проблемными ситуациями. Оценка ситуаций делается им по 8 аспектам проблемы с выбором по каждому из них ответа: высокий/высокая или низкий/низкая. Эти ответы выводят менеджера в конце концов на конкретную проблемную ситуацию и рекомендуемый для нее стиль принятия решения.

Для принятия решений в модели в зависимости от ситуации и степени привлечения подчиненных предлагается использовать пять стилей: автократический I (AI), автократический II (AII), консультативный I (KI), консультативный II (KII), групповой или совместный II (GII). Каждый из указанных стилей применительно к руководству группой означает следующее:

AI. Руководитель принимает решение сам, используя имеющуюся у него на данное время информацию.

AII. Руководитель получает необходимую информацию от своих подчиненных и затем сам принимает решение. Работники привлекаются только на этапе сбора информации. Выработку решения и его принятие осуществляет руководитель.

КI. Руководитель на индивидуальной основе делится соображениями по проблеме с имеющими к ней отношение подчиненными с целью получения от них идей и предложений, не собирая при этом их в группу. Затем он сам принимает решение, которое может основываться на вкладе подчиненных, а может и нет.

КII. Руководитель делится соображениями по проблеме с подчиненными, собрав их вместе. В ходе совещания он собирает их идеи и предложения. Затем он принимает решение, которое может либо отражать либо не отражать их вклад.

ГII. Руководитель делится соображениями по проблеме с подчиненными, они вместе оценивают альтернативы и пытаются достичь консенсуса относительно решения. Роль, выполняемая при этом руководителем, больше похожа на роль председателя собрания, координирующего дискуссию, концентрирующего внимание на проблеме и делающего все для того, чтобы рассматривались наиболее важные аспекты проблемы. Руководитель не пытается влиять на группу, чтобы она приняла его решение, и проявляет готовность принять и выполнить любое решение, получившее поддержку всей группы.

## 5.4. Принятие стратегических решений в ситуациях риска и неопределенности

В наиболее общем виде **управленческое решение** представляет собой выбор альтернативы, осуществленный руководителем в рамках его должностных полномочий и направленный на достижение целей организации.

С точки зрения технологии управления процесс принятия управленческих решений можно представить как совокупность трех последовательных стадий: подготовка решения, принятие решения и реализация решения.

**На стадии подготовки управленческого решения** проводится экономический анализ ситуации, направленный на выявление, формулирование и идентификацию проблем, требующих решения.

В зависимости от уровня сложности проблемы подразделяются на рутинные, селективные, адаптационные и инновационные.

Рутинными называют технические проблемы, решение которых возможно по заранее продуманным процедурам и правилам. Селективные проблемы, или проблемы выбора, характеризуются наличием нескольких альтернатив их решения и требуют от руководителя проявления собственной инициативы. При решении адаптационных проблем наряду с традиционными вариантами действий рассматриваются новые, нетипичные. Инновационные проблемы требуют применения абсолютно новых подходов и методов.

**На стадии принятия** осуществляется разработка возможных альтернатив решения, определяются критерии выбора и производится выбор наиболее оптимального варианта, который затем согласовывается с вышестоящими руководителями или с компетентными специалистами.

**На стадии реализации решения** осуществляется контроль за ходом его исполнения, вносятся необходимые коррективы и дается оценка полученного результата.

**Правила принятия решений** обычно разрабатываются руководством организации с целью осуществления общей координации деятельности отдельных подразделений. Выделяют оперативные, стратегические и организационные правила принятия решений.

**Оперативные правила** определяют порядок принятия решений руководителями среднего звена. Такие правила формулируются в виде различных инструкций.

**Стратегические правила** формулируются на высшем уровне управления в виде деловой политики организации. Они регламентируют порядок принятия решений, касающихся определения типа выпускаемой продукции, организации товародвижения и т. п.

**Организационные правила** основываются на федеральном и местном законодательстве и касаются принятия решений по таким вопросам, как цели, характер деятельности и

организационно-правовая форма предприятия, а также по вопросам взаимоотношений предприятия с государственными органами, учредителями и трудовым коллективом.

Наряду с правилами значительную роль в определении порядка подготовки, принятия и реализации управленческих решений играют **планы**. Планы, так же как и правила, являются средством координации деятельности различных подразделений при принятии управленческих решений. Принципиальное отличие состоит в том, что планы являются более гибким инструментом, чем правила. Это дает руководителям возможность учитывать при разработке решений изменения во внутренней и внешней среде организации.

По способу принятия управленческие решения могут подразделяться на единоличные и коллегиальные. **Единоличные решения** принимаются руководителем самостоятельно, без согласования с другими работниками организации. **Принятие коллегиальных решений**, напротив, требует предварительного коллективного обсуждения решаемой проблемы.

Различают три типа внутрифирменного взаимодействия в процессе принятия коллегиальных управленческих решений: двусторонний, групповой, матричный.

**Двусторонний тип взаимодействия** проявляется при совместном принятии решений менеджерами одного уровня на основе индивидуального общения без согласования с вышестоящими руководителями. Здесь реализуется горизонтальный способ координации процесса принятия решений в рамках утвержденных правил и планов.

Для целей координации часто выделяются специальные лица в находящихся на одном уровне управления структурных подразделениях. Руководитель-координатор имеет право обсуждать проекты принимаемых решений с руководителями других подразделений, но не имеет административной власти, которой обладают линейные руководители.

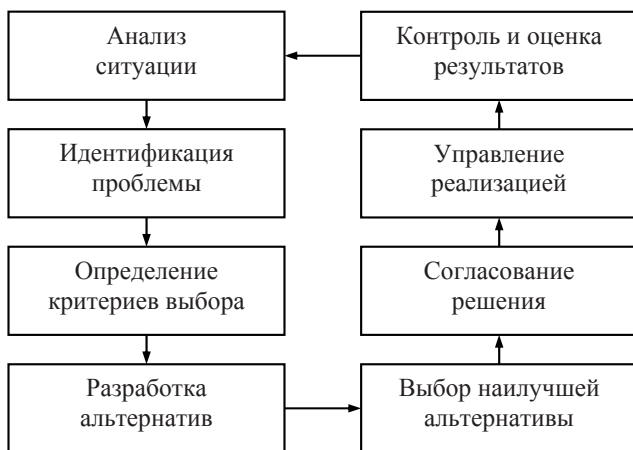
**Групповой тип взаимодействия** проявляется в работе целевых групп, которые разрабатывают и принимают решения, касающиеся специфических вопросов деятельности организа-

ции. Целевая группа представляет собой временную структуру, создаваемую для решения конкретной проблемы. В состав целевой группы могут входить как работники организации, так и независимые специалисты, приглашенные на основании трудового договора. Все члены целевой группы подчиняются непосредственно руководителю проекта и только ему. Руководитель группы (проекта) имеет право принимать решения в рамках своих полномочий без согласования с руководством организации.

**Матричные структуры** отличаются от целевых групп тем, что формируется исключительно из работников организации. При этом сотрудники, работающие над проблемой, подчиняются одновременно и руководителю проекта, и руководителям тех структурных подразделений организации, в которых они работают постоянно.

**Процедура подготовки, принятия и реализации управленческих решений** представляет собой непрерывный замкнутый цикл, состоящий из восьми этапов (см. рис. 5.4).

Как показано на рисунке, **первый этап** разработки управленческого решения представляет собой анализ конкретной управленческой ситуации с целью выявления конкретных проблем.



**Рис. 5.4.** Цикл разработки, принятия и реализации управленческих решений

На **втором этапе** осуществляется идентификация выявленной проблемы. Результатом идентификации обычно является присвоение выявленной проблеме квалификационного статуса: “традиционная проблема” либо “нетипичная проблема”. К числу традиционных проблем можно отнести определение объема выпуска продукции, расчет оптимальной численности персонала предприятия, выбор наиболее оптимального варианта коммерческого проекта и т. п. Нетипичными считаются проблемы, с которыми руководство предприятия сталкивается крайне редко, например кризисное состояние предприятия, действие обстоятельств непреодолимой силы (войны, стихийные бедствия) и т. д.

Присвоенный статус определяет характер дальнейших действий менеджера. Для решения традиционных проблем обычно используется стандартный набор приемов и методов. Порядок решения традиционных проблем очень часто закрепляется формально в виде соответствующих инструкций и правил. Решение нетипичных проблем, как правило, требует применения оригинальных (нетрадиционных) методов.

**Третий этап** принятия управленческого решения заключается в разработке критериев выбора, т. е. тех показателей, на основании которых будут оцениваться и сопоставляться разработанные варианты решения проблемы. Например, если перед руководителем стоит проблема обновления ассортимента выпускаемой продукции, то основными критериями выбора будут себестоимость, дизайн, технологичность и т. п. При решении проблемы освоения новых рынков критериями выбора служат уровень спроса, характер конкуренции и др.

В рамках **четвертого этапа** осуществляется разработка возможных альтернатив решения проблемы. Как правило, этим занимаются помощники руководителя либо аппарат управления. Разработанные альтернативы оформляются в виде проектов принимаемого решения, которые представляются на рассмотрение руководителя.

На **пятом этапе** руководитель рассматривает представленные ему проекты и на основании установленных критериев выбора отбирает наиболее оптимальный проект.

**Шестой этап** состоит в согласовании отобранного руководителем проекта. Причем указанное согласование осуществляется как с вышестоящим руководителем (на предмет его целесообразности для организации в целом), так и с подчиненными (на предмет реальности его реализации на практике). Результатом согласования является окончательное утверждение выбранного проекта.

**Седьмой этап** состоит в реализации утвержденного проекта. Логическим продолжением седьмого этапа является **восьмой** — контроль выполнения утвержденного проекта и оценка его результатов. Информация, собранная на восьмом этапе, служит основанием для анализа складывающейся управленческой ситуации, т. е. первого этапа подготовки, принятия и реализации следующего управленческого решения.

Важным элементом принятия управленческих решений в системе риск-менеджмента является процесс балансирования уровней риска и потенциально возможной выгоды. Чем выше процент предполагаемого дохода, тем на больший риск может пойти менеджер, принимая решение.

Для оценки степени риска профессор М. М. Максимцов предлагает использовать прием разделения сферы возможной деятельности организации на четыре основные зоны: безрисковую зону, зону допустимого риска, зону критического риска, зону катастрофического риска<sup>1</sup>.

**Безрисковой** считается зона деятельности, в которой потери не ожидаются, т. е. результат осуществления запланированной операции с вероятностью в 99,9% будет положительным.

**Зона допустимого риска** представляет собой область, в пределах которой величина возможных потерь не превышает ожидаемой прибыли.

**Зона критического риска** — это область возможных потерь, превышающих величину ожидаемой прибыли вплоть до величины полной расчетной выручки (суммы затрат и ожидаемой прибыли).

---

<sup>1</sup> См.: Менеджмент: Учебник для вузов / М. М. Максимцов, А. В. Игнатьева, М. А. Комаров и др.; под ред. М. М. Максимцова, А. В. Игнатьевой. — М.: Банки и биржи; ЮНИТИ. — М., 1998. — С. 219.

**Зона катастрофического риска** представляет собой область вероятных потерь, которые по своей величине превосходят критический уровень и могут достичь размера, равного собственному капиталу предприятия. Катастрофический риск способен привести организацию к банкротству.

В процессе определения зоны риска, к которой относится определенный проект, большое значение имеет степень информированности субъекта управления о складывающейся ситуации.

С этой точки зрения можно выделить четыре ситуации, характеризующиеся различной степенью информированности менеджера о состоянии внешней среды. К числу таких информационных ситуаций относятся детерминированная, умеренно-детерминированная, умеренно-стохастическая и стохастическая.

**Детерминированная информационная ситуация** характеризуется наличием относительно полной информации о состоянии внешней среды организации (от 100 до 75% необходимого объема информации). В такой ситуации субъект управления имеет возможность с наибольшей точностью определять тенденции развития конъюнктуры рынка, адекватно и своевременно на них реагируя.

**Умеренно-детерминированная ситуация** проявляется в условиях наличия ощутимых элементов неопределенности в структуре информационного обеспечения предприятия. В этом случае руководство фирмы обеспечено необходимой для принятия управленческих решений информацией лишь на 50–75%.

**Умеренно-стохастическая ситуация** представляет собой ситуацию, при которой аппарат управления организации располагает лишь незначительной (менее 50%) долей необходимой информации о состоянии внешней среды.

**Стохастическая информационная ситуация** имеет место, когда субъект управления организации практически не располагает информацией о текущем состоянии внешней среды и о перспективах ее развития. Доля информационного обеспечения руководителя при этом составляет от 0 до 25% необходимого объема.



Зона риска и информационная ситуация, в рамках которой осуществляется принятие управленческого решения, определяют набор используемых руководителем методов.

**Методы разработки и принятия решений** принято подразделять на два основных класса: методы моделирования и методы экспертных оценок.

**Методы моделирования** базируются на использовании математических моделей для решения наиболее часто встречающихся управленческих задач. Применение таких методов возможно в случаях, когда руководитель обладает значительной долей информации о ситуации на рынке. Наиболее часто методы моделирования применяются в детерминированных и умеренно-детерминированных управленческих ситуациях.

Построение моделей для разработки и принятия управленческих решений является сложной процедурой и состоит из следующих основных этапов:

1. Постановка задачи. На этом этапе формулируется цель предстоящего исследования.

2. Определение критерия эффективности анализируемой ситуации. Составляется перечень показателей, характеризующих исследуемую ситуацию и возможные последствия принимаемого решения.

3. Количественное измерение факторов, влияющих на исследуемую ситуацию. Разрабатываются оценочные шкалы критериев.

4. Построение математической модели изучаемой ситуации. На основании информации о предпочтениях, характеризующих степень влияния различных факторов на качество принимаемого решения, строится основное правило (модель) принятия решения.

5. Количественное решение модели и нахождение оптимального варианта решения. Формируется несколько допустимых вариантов принимаемого решения. Затем с помощью построенной модели производится проверка возможности использования каждого из варианта для достижения поставленной цели. На

основании проведенной проверки выбирается наиболее оптимальный из предложенных вариантов.

6. Проверка адекватности модели и найденного решения анализируемой ситуации.

7. Корректировка и обновление модели (производится в случае выявления несоответствий и отклонений на шестом этапе).

Различают модели теории игр, теории очередей, управления запасами и линейного программирования.

Большинство хозяйственных операций можно рассматривать как действия, совершаемые в условиях противодействия. К противодействиям относятся такие факторы, как конкуренция, дефицит ресурсов, нарушение договорных обязательств, аварии, стихийные бедствия, забастовки и т. п. Поэтому, принимая управленческое решение, менеджер должен стремиться выбрать альтернативу, позволяющую уменьшить степень противодействия.

Такую возможность предоставляет **теория игр**, модели которой позволяют анализировать различные варианты действий организации с учетом возможных ответных шагов конкурентов. Недостаток этого типа моделей в том, что они слишком упрощены по сравнению с реальными экономическими ситуациями, поэтому полученные прогнозы часто бывают недостаточно достоверными.

**Модели теории очередей** используются для нахождения оптимального числа каналов обслуживания при определенном уровне спроса. Например, при определении количества телефонных линий, необходимых для ответов на звонки клиентов, троллейбусов на маршруте, операционистов в банке. Проблема здесь заключается в том, что дополнительные каналы обслуживания требуют дополнительных ресурсов, а загрузка таких каналов неравномерна. Следовательно, нужно найти такое решение, которое позволит сбалансировать дополнительные расходы на расширение каналов обслуживания и потери от нехватки таких каналов.

**Сущность моделей управления запасами** отражена в самом их названии. Любая организация должна поддерживать опти-

мальный уровень запасов своих ресурсов, чтобы избежать простоев и сбоев в работе. Чрезмерно высокий уровень запасов повышает надежность функционирования организации и избавляет ее от потерь, связанных с простоями и сбоями. Однако создание запасов требует дополнительных издержек на хранение, транспортировку, страхование и т. п. Кроме того, избыточные запасы связывают оборотные средства и препятствуют прибыльному инвестированию капитала.

**Модели управления запасами** позволяют определить такой уровень резервных ресурсов организации, при котором издержки и потери предприятия будут минимальными. Показательной с этой точки зрения является система “Канбан”, широко применяемая большинством японских промышленных корпораций. Эта система была предложена в начале 70-х гг. XX в. вице-президентом компании “Тойота”. Основное содержание системы “Канбан” заключается, во-первых, в рациональной организации производства, во-вторых, в эффективном управлении ресурсами.

Внедрение этой системы на всех фазах производственного процесса позволяет отказаться от производства продукции крупными партиями и создать непрерывно-поточное производство, благодаря которому размер складских запасов сокращается до оптимальных размеров.

**Модели программирования** применяются для нахождения оптимальных вариантов решения в ситуациях дефицита ресурсов при наличии конкурирующих потребностей. Например, при расчете оптимальной производственной программы.

Большая часть разработанных оптимизационных моделей сводится к задачам линейного программирования. Однако в некоторых ситуациях могут применяться и модели других типов. В частности, модели нелинейного программирования применяются для нелинейных форм зависимости результата операции от основных факторов.

**Методы экспертных оценок** применяются для разработки и обоснования решений в условиях дефицита информации. Они наиболее хорошо подходят для умеренно-стохастических и сто-

хастических ситуаций. Сущность этих методов заключается в том, что решение принимается посредством получения ответов специалистов на поставленные вопросы.

В целях минимизации погрешностей и влияния субъективного фактора полученная от экспертов информация обрабатывается с помощью специальных логических и математических процедур и преобразуется в форму, удобную для выбора оптимального варианта решения.

Методы экспертных оценок широко применяются для решения неструктурированных проблем. Неструктурированным проблемам присущи следующие специфические черты:

- они являются проблемами уникального выбора, т. е. обла- дают новыми особенностями по сравнению с встречавшимися ранее проблемами;

- они связаны с неопределенностью в оценках альтерна- тивных вариантов решения, которая обусловлена дефицитом информации;

- оценки альтернативных вариантов решения проблемы имеют качественный характер;

- общая оценка альтернатив может быть получена лишь на основе субъективных предпочтений лиц, принимающих решение;

- оценки альтернатив по отдельным критериям могут быть получены только от экспертов в процессе проведения экспертизы.

Для проведения экспертизы обычно формируется органи- зационная группа, обеспечивающая условия для эффективной работы экспертов. Основными задачами этой группы являются постановка проблемы, разработка процедуры проведения экс- пертизы, формирование группы экспертов, проведение опроса экспертов, обработка, формализация и интерпретация получен- ной информации.

Среди методов экспертных оценок наибольшее распростране- ние получили методы группового опроса, такие как метод мозговой атаки и метод “Дельфи”. Преимущество указанных методов со- стоит в том, что они усиливают элемент коллегиальности в про- цессе принятия сложных решений. Они позволяют использовать интуицию и коллективную генерацию идей, что дает возможность

находить оригинальные решения проблем, к которым нельзя прийти с помощью одних логических рассуждений.

**Метод коллективной генерации идей, или “мозговой атаки”**, представляет собой лавинообразный процесс, при котором любая высказанная идея порождает творческую или позитивную критическую реакцию. Негативные оценки не допускаются.

**Метод “Дельфи”** был разработан в начале 60-х гг. в США и впервые опробован в 1964 г. Этот метод представляет собой ряд последовательных процедур, направленных на формирование группового мнения экспертов из различных областей посредством их последовательного анкетирования.

Основными особенностями метода “Дельфи” являются анонимность, регулируемая обратная связь, формирование групповой оценки на основе статистической обработки индивидуальных оценок экспертов, многошаговый характер оценивания.

Основной целью метода “Дельфи” является уменьшение психологического давления, испытываемого некоторыми людьми при личном контакте. Это позволяет исключить влияние на конечный результат людей, обладающих хорошими ораторскими способностями, которые далеко не всегда являются самыми квалифицированными специалистами.

Наряду с вышеперечисленными методами важную роль в процессе принятия управленческих решений играют **эвристические методы**. Если методы экспертных оценок и моделирования предназначены для составления прогнозов в условиях определенности, то эвристические методы применяются в ситуациях существенной нехватки информации. Эвристические методы основаны на предугадывании.

В основе эвристических методов лежит процедура поиска взаимосвязанных компонентов явления в условиях отсутствия определенного алгоритма и каких-либо сведений о существовании решения или его единственности. Поэтому в процессе поиска решения часто производится дополнительный сбор информации. Обычно поиск решения в условиях неопределенности производится методом проб и ошибок, что недопустимо для современного бизнеса. Превратить это процесс в целенаправленное исследование позволяет применение эвристик.

**Эвристики** представляют собой основанные на опыте правила, стратегии и иные средства, существенно ограничивающие пространство поиска решений. В качестве эвристик могут использоваться: повторяемость промежуточных результатов; противоречия в условиях задач; неправдоподобность полученных решений.

Целенаправленный поиск представляет собой чередование двух основных процедур: генерирования (т. е. выдвижение в пределах одного шага различных способов решения) и ограничения (т. е. оценки полученных результатов с точки зрения их приемлемости как решения).

Оценка приемлемости полученных результатов осуществляется за счет знания законов, связывающих элементы проблемы; прошлого опыта; построения иерархической системы решений.

Направленность эвристического процесса определяется следующим образом: если способ получения последующих величин из каких-либо заданных не дает результата, то осуществляется поиск новых комбинаций законов или целей. Если это не удастся, то считается, что решение найти невозможно.

Соответствие зон риска, информационных ситуаций и методов принятия управленческих решений представлено в табл. 5.5.

Таблица 5.5

**Взаимосвязь зон риска, информационных ситуаций и методов принятия управленческих решений**

<b>Зона риска</b>	<b>Информационная ситуация</b>	<b>Методы принятия решений</b>
Безрисковая зона	Детерминированная ситуация	Методы моделирования
Зона допустимого риска	Умеренно-детерминированная ситуация	
Зона критического риска	Умеренно-стохастическая ситуация	Методы экспертных оценок
Зона катастрофического риска	Стохастическая ситуация	

В заключение следует отметить, что на эффективность принимаемых управленческих решений оказывают существенное влияние самые разнообразные факторы, действие которых далеко не всегда учитывается на практике. Так, например, в последнее время все больше исследователей стали обращать внимание на то, что при изучении и анализе эффективности процесса принятия решений в организации практически остается без внимания роль индивидуальных особенностей лица, принимающего решение<sup>1</sup>.

Значимость данной проблематики в настоящее время в связи с увеличением количества женщин в управленческих структурах различных уровней и числа принимаемых ими решений (в политике, экономике и общественной жизни) возрастает. Учет **гендерных различий (полового диморфизма)** позволит правильно диагностировать, обучать и осуществлять коррекцию процесса принятия решения в деятельности руководителей женщин и мужчин.

Проанализировав особенности женщин и мужчин при выполнении данной стержневой для руководителя профессиональной функции, можно ее диагностировать, обучать ей и осуществлять коррекцию. Кроме того, проведенный анализ индивидуально-типических особенностей мыслительной деятельности мужчин и женщин позволяет установить связи между типом принятия решения, образованием и полом.

## Выводы по главе 5

- Ситуационный подход базируется на том, что пригодность различных методов управления определяется ситуацией. Поскольку существует такое обилие факторов, влияющих на эф-

---

<sup>1</sup> См.: Внученкова И. А., Тимошин И. Л. Особенности принятия управленческих решений в зависимости от гендерных различий в условиях неопределенности на основе анализа опыта деятельности отечественных и зарубежных фирм // Актуальные проблемы экономики и управления: Тезисы докладов IV межвузовской конференции аспирантов и студентов. — Калуга: ИД “Эйдос”, 2001. — С. 223–224.

фективность деятельности ситуации, то не может быть единого “лучшего” способа управления. Самым эффективным методом в конкретной ситуации является метод, который более всего соответствует данной ситуации.

- Ситуационные теории, давая описание того, как подстроить организацию к конкретным требованиям, как производить изменения и перестановки наиболее рационально и безболезненно, как создавать и развивать адаптационный потенциал, отрицают наличие универсальных подходов к управлению, наличие обобщенных, всеохватывающих принципов построения и осуществления любого управления.

- Ситуационный анализ можно определить как комплексные технологии подготовки, принятия и реализации управленческого решения, в основе которых лежит анализ отдельно взятой управленческой ситуации.

- Основная цель ситуационного анализа — показать высшему руководству и руководителям отдельных подразделений своеобразный “срез” того положения, в котором на момент проведения анализа находится предприятие.

- Предметом ситуационного анализа является непосредственное окружение предприятия, система, в которой оно действует: это потребители, конкуренты, торговцы, посредники по сбыту, а также поставщики.

- Управленческая ситуация — это характеристика сложившегося состояния производственной организации и ее звеньев, которое с точки зрения субъекта управления может быть удовлетворительным или неудовлетворительным. В последнем случае ситуация становится проблемной, она характеризует реальные несовпадения желаемого и действительного уровней удовлетворения потребностей субъекта.

- Источником управленческой ситуации может являться каждая подсистема производственной организации и внешней среды (в том числе их компоненты), а также результат взаимодействия подсистем и отдельных компонентов.

- Управленческое решение является основным и наиболее эффективным средством воздействия субъекта управления на



управляемый объект. Это подтверждает тот факт, что сам процесс управления многие исследователи ассоциируют с процессом подготовки, принятия и реализации управленческих решений.

- В наиболее общем виде управленческое решение представляет собой выбор альтернативы, осуществленный руководителем в рамках его должностных полномочий и направленный на достижение целей организации.

- Методы разработки и принятия решений принято разделять на два основных класса: методы моделирования и методы экспертных оценок. Методы моделирования базируются на использовании математических моделей для решения наиболее часто встречающихся управленческих задач. Методы экспертных оценок применяются для разработки и обоснования решений в условиях дефицита информации.

- На эффективность принимаемых управленческих решений оказывают существенное влияние самые разнообразные факторы, действие которых далеко не всегда учитывается на практике.

## **Ключевые вопросы главы 5**

1. В чем сущность ситуационного подхода к управленческой деятельности?

2. Раскройте содержание закона ситуации, сформулированного М. Фоллетт.

3. Охарактеризуйте взгляды на ситуационное управление Ч. Бернарда.

4. Какова роль Дж. Вудворд в развитии ситуационного подхода к управленческой деятельности?

5. В чем состоит сущность взглядов на ситуационное управление Ф. Фидлера?

6. В чем основной смысл исследований, проведенных Д. Пью?

7. Какой вклад внес в развитие ситуационной теории А. Чандлер?

8. Какие основные элементы включает в себя методология ситуационного подхода?

9. Дайте определение ситуационного анализа.
10. В чем основная цель ситуационного анализа?
11. Что является предметом ситуационного анализа?
12. Какие основные этапы включает в себя процесс ситуационного анализа?
13. Раскройте сущность SWOT-анализа.
14. Какие классы методологии прогнозирования вы знаете?
15. Что такое управленческая ситуация?
16. Перечислите основные источники возникновения управленческих ситуаций.
17. В чем различие между элементарным и реальным управленческими циклами?
18. Перечислите и охарактеризуйте шесть основных ситуационных моделей.
19. Дайте определение понятия “управленческое решение”.
20. Какие стадии включает в себя процесс принятия управленческого решения?
21. Какие возможны подходы к принятию управленческих решений?
22. Какую роль в принятии управленческих решений играют правила и планы?
23. Чем организационные планы принятия управленческих решений отличаются от стратегических?
24. Дайте сравнительную характеристику единоличных и коллегиальных решений.
25. Какие типы внутрифирменного взаимодействия различают в процессе принятия коллегиальных управленческих решений?
26. Охарактеризуйте основные этапы процедуры принятия управленческих решений.
27. Сколько зон риска можно выделить в сфере деятельности хозяйственной организации? Дайте характеристику каждой из них.
28. Перечислите и охарактеризуйте основные виды информационных ситуаций.

29. В чем состоит отличие между методами моделирования и методами экспертных оценок?

30. Раскройте сущность методов линейного программирования.

31. Что такое теория игр?

32. В каких случаях применяются положения теории очередей?

33. Раскройте содержание метода “Дельфи”.

34. В чем сущность метода “мозговой атаки”?

35. Каково предназначение эвристических методов принятия решений?

## Глава 6. ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЦЕЛЕЙ И СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ

---

### 6.1. Программно-целевой подход к стратегическому управлению

**Программно-целевой подход** — один из основных методологических подходов в современном менеджменте. Этот подход предполагает четкое определение целей, формирование и осуществление программы действий, направленных на достижение этих целей, а также является теоретической основой стратегического управления, которое получает в современных условиях все большее распространение в кадровом менеджменте.

Программно-целевой подход включает в себя несколько ключевых взаимосвязанных и последовательно сменяющихся друг друга этапов.

На первом этапе руководству необходимо сформулировать **содержание миссии организации**. Миссия определяет целесообразность самого возникновения или существования фирмы на рынке, формирует и поддерживает индивидуальный имидж предприятия.

Второй этап предполагает разработку **видения организации**. Под организационным видением понимается устойчивая система взглядов руководства на методику осуществления бизнеса и основные направления развития фирмы.

В рамках третьего этапа проводится комплексное **исследование текущего состояния и динамики основных ключевых элементов внутренней и внешней среды организации** с целью определения специфики их влияния на эффективность бизнеса.

Проведение диагностики состояния дел в организации является одним из самых важных моментов программно-целевого подхода. Ведь именно этот анализ позволяет сформулировать цели, соответствующие предварительно намеченной миссии и видению организации.

**Анализ внутреннего состояния организации** позволяет определить элементы, которые могут проявиться либо как преимущества, либо как недостатки, возникшие под влиянием внешней среды. Эти элементы составляют достаточно широкий спектр ресурсов организации. Определение внутренней среды также часто включает в себя оценку каждого подразделения, стиля управления высшего руководства и производственных показателей прошедшего периода.

Предметом **анализа состояния внешней среды** являются спрос, предложение, конкуренция, социально-политические и технико-экономические тенденции.

Проведение такого анализа позволяет определить возможности и угрозы, исходящие из внешней среды, включая уровень изменений в ней и степень неопределенности, наличие свободных ресурсов. Высшее руководство также определяет внутренние факторы конкурентоспособности (силы) и слабости, чтобы четко определить сферу компетенции своей компании по сравнению с другими фирмами, оперирующими на том же рынке.

Важнейшим этапом программно-целевого подхода и стратегического управления является **определение целей предприятия** (организации). Формулирование целей деятельности организации предполагает охват широкого спектра деятельности фирмы и подразумевает их непротиворечивость.

Приоритет в целях диктуется природой миссии организации, особенностями ее видения и, безусловно, результатами проведенного анализа. Следует отметить, что процесс выработки целей не всегда представляется рациональным, достаточно часто это компромисс между руководством организации и сложившейся ситуацией.

После установления целей на перспективу разрабатываются **стратегические варианты развития фирмы**, т. е. возможные пути достижения поставленных целей.

Существует несколько вариантов классификации видов стратегии. Классификация, наиболее полно отвечающая рассматриваемым вопросам, включает следующие стратегии:

- предпринимательства;
- динамического роста;
- прибыли (рациональности);
- ликвидации (сокращения инвестиций по определенным направлениям);
- резкого изменения курса.

Выбор вида стратегии — это в достаточной степени формализованная процедура. Вместе с тем этот выбор не может быть окончательным, так как стратегии других предприятий могут существенным образом повлиять на формирование стратегии конкретной фирмы. Кроме того, на выбор варианта стратегии могут повлиять ранее используемая стратегия, а также личность руководителя, его предпочтения и ряд других факторов.

**Эффективность целевой стратегии** — это та степень, в которой организация реализует свои цели. Эффективность — многоплановое понятие. Оно включает в себя широкий круг переменных величин, причем как на общеорганизационном уровне, так и на уровне подразделений.

Примеры критериев организационной эффективности различных заинтересованных сторон приведены в табл. 6.1. Как видно из таблицы, итоговая оценка общей организационной эффективности будет складываться из оценок каждой заинтересованной группы лиц.

Таблица 6.1

**Критерии организационной эффективности  
заинтересованных сторон**

<b>Заинтересованная сторона (лицо, группа лиц)</b>	<b>Критерий организационной эффективности</b>
1. Собственники / владельцы организации	Норма прибыли / рентабельности (и ее производные)
2. Сотрудники	Удовлетворенность рабочим местом; зарплата; качество управления

Заинтересованная сторона (лицо, группа лиц)	Критерий организационной эффективности
3. Потребители	Качество товаров и услуг
4. Кредиторы	Кредитоспособность и надежность организации
5. Местное сообщество	Степень участия организации в деятельности местного сообщества
6. Поставщики	Удовлетворительные взаимосвязи / взаиморасчеты
7. Правительство	Подчинение законодательству и нормативным регулирующим актам

Определенный интерес в современных социально-экономических условиях представляет **векторный подход к изучению целевого управления**.

Важной отличительной чертой любой управляемой организационной системы является то, что преобразование поступающих на входе ресурсов в конечный продукт всегда осуществляется под воздействием на указанные ресурсы определенных сил (энергий).

Например, руда преобразуется в металл, в первую очередь благодаря воздействию тепловой энергии. Из полученного металла на специальном оборудовании можно изготовить определенную деталь, используя механическую энергию. За счет применения физической силы рабочих из определенного набора деталей можно собрать готовое изделие, конструкция и технология изготовления которого являются прямым результатом применения интеллектуальной энергии разработчиков.

Любая сила, возникающая и действующая в рамках внутриорганизационной среды, имеет свое направление, которое, используя физико-математическую терминологию, можно обозначить как вектор.

Изучение характера распределения векторов сил, которыми располагает организация, и влияния указанных сил на организационные ресурсы можно определить как **векторный подход**.

Векторный подход позволяет рассматривать организационную систему как совокупность материальных ресурсов, перерабатываемых в конечный продукт под воздействием энергетических ресурсов, вектор приложения силы которых определяется волей руководств.

Таким образом, в любой управляемой организационной системе можно выделить три основных уровня: волевой, энергетический и материальный. Иерархия перечисленных уровней управления может быть представлена в виде ресурсно-векторной пирамиды, изображенной на рис. 6.1.



**Рис. 6.1.** Ресурсно-векторная пирамида организационной системы

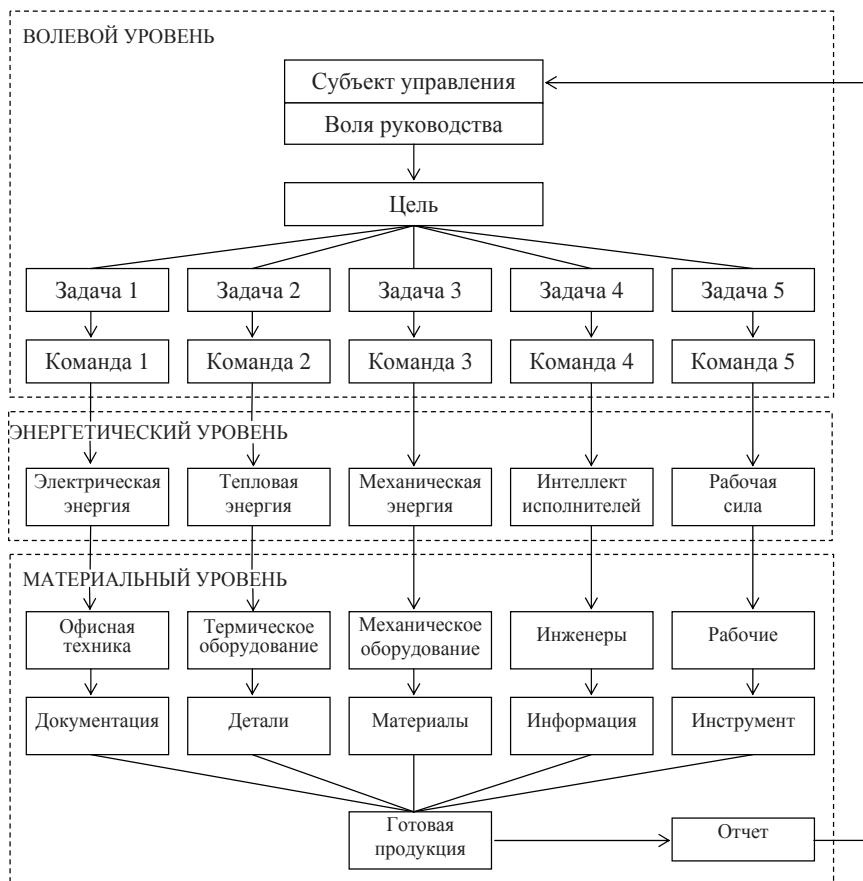
С позиций векторного подхода процесс управления деятельностью организационной системы по преобразованию материальных ресурсов в конечный продукт будет иметь вид, представленный на рис. 6.2.

Согласно приведенной схеме на начальном этапе процесса функционирования организационной системы субъект управления, выражая свою руководящую волю, формулирует общую цель, которая затем подразделяется на ряд задач.

Каждая задача служит основой для формирования сигнала-команды, который за счет влияния на определенный энергетиче-



ческий ресурс организации формирует направление вектора его силового приложения к соответствующему материальному ресурсу.

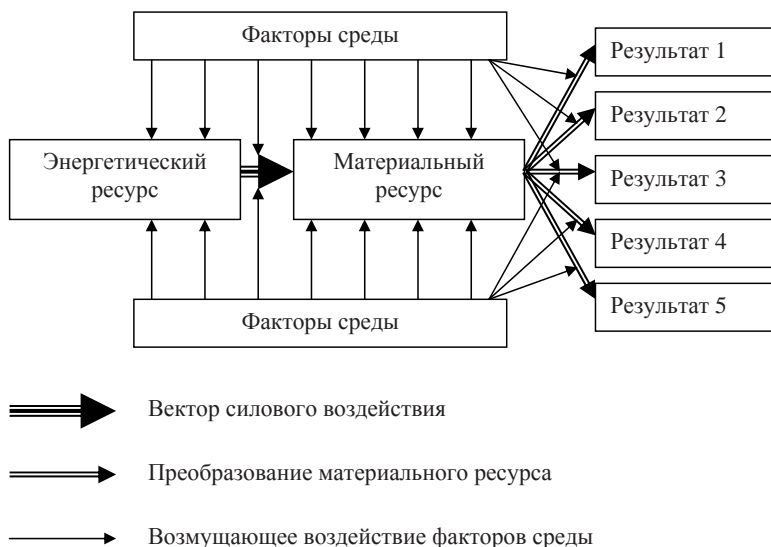


**Рис. 6.2.** Векторная схема процесса управления

Под силовым воздействием энергетического потенциала материальные ресурсы организации начинают взаимодействовать друг с другом, постепенно преобразуясь в запланированный субъектом управления конечный результат (готовую продукцию).

В управляемых организационных системах благодаря воздействию субъекта управления на энергетический ресурс вектор его силового воздействия на материальные ресурсы трансформируется из случайного в целенаправленный, что позволяет с большей степенью точности прогнозировать характер протекающих в организационной системе процессов и повышает вероятность получения желаемого результата.

При этом следует помнить, что в неуправляемых системах характер силового воздействия энергетических ресурсов системы на материальные определяется влиянием совокупности случайных факторов и поэтому в большинстве случаев приводит к трудно прогнозируемому результату (см. рис. 6.3).

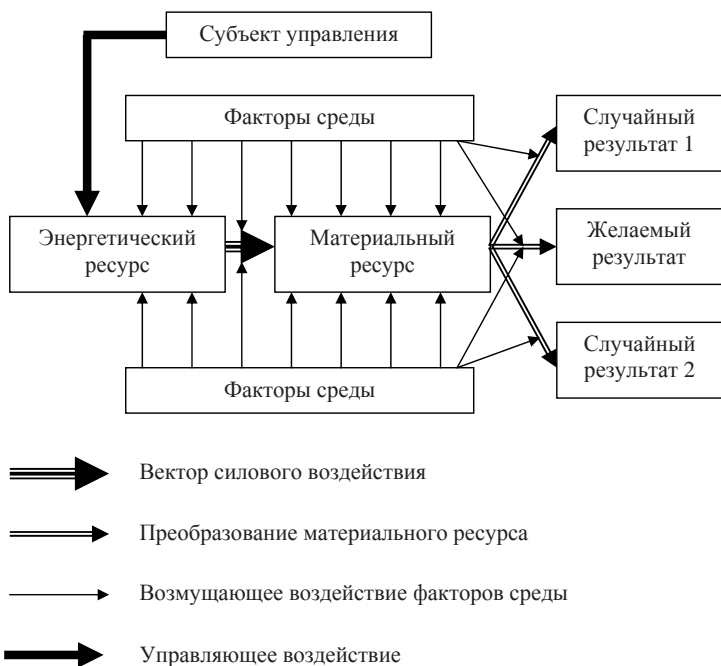


**Рис. 6.3.** Неуправляемое воздействие энергетических ресурсов системы на материальные

Схема управляемого воздействия энергетических ресурсов организационной системы на материальные приведена на рис. 6.4.

В то же время управляющее воздействие на энергетические элементы системы хотя и повышает вероятность получения желаемого результата, но не гарантирует его достижение. Это

обусловлено возмущающим воздействием факторов внешней среды, которое вносит свои непредсказуемые коррективы в характер и процесс выполнения управленческих команд.

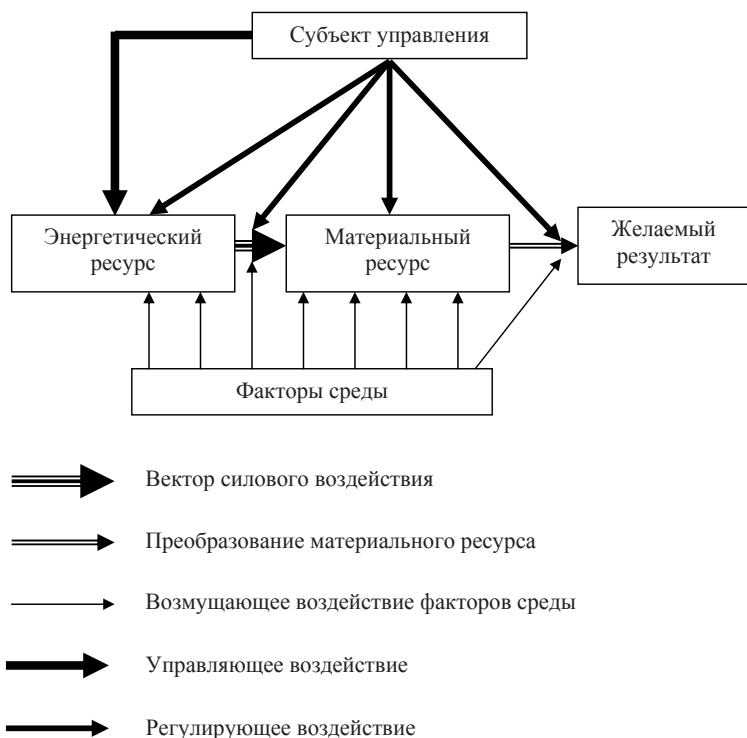


**Рис. 6.4.** Управляемое воздействие энергетических ресурсов организационной системы на материальные

В целях обеспечения гарантированного достижения намеченного результата управленческому воздействию должно сопутствовать осуществление регулятивной функции, нейтрализующей негативное влияние на процесс функционирования системы стихийных факторов среды. Схема такого управляемо-регулируемого воздействия представлена на рис. 6.5.

Проведенный выше векторный анализ специфики взаимодействия энергетических и материальных элементов внутриорганизационной среды свидетельствует о том, что на эффективность функционирования организационных систем в большей степени оказывают следующие факторы:

- характер и потенциал энергетических элементов организационной системы;
- качество материальных ресурсов системы;
- специфика управленческого воздействия;
- особенности возмущающего воздействия непрогнозируемых и неуправляемых факторов среды;
- эффективность регулирующего воздействия субъекта управления на элементы организационной системы и факторы организационной среды.



**Рис. 6.5.** Схема управляемо-регулируемого воздействия энергетических ресурсов организационной системы на материальные

Вышеизложенное позволяет сделать вывод, что применение управляемо-регулируемой схемы в процессе управления со-

временными социально-экономическими системами позволяет в значительной степени снизить уровень негативного воздействия стихийных факторов организационной среды, минимизировать количество возникающих во внутренней среде организации административных рисков и существенно повысить вероятность достижения поставленной цели (желаемого результата).

## **6.2. Миссия организации и факторы, ее определяющие**

**Миссия** представляет собой сформулированное руководством, одобренное учредителями и персоналом неизменное предназначение фирмы в условиях постоянно меняющейся внешней среды.

Миссия показывает, что именно намерена фирма реализовать, представить обществу, своим акционерам и работникам. Формой выражения миссии, как правило, является устав или другой аналогичный документ, в котором руководство данной организации определяет цели деятельности фирмы и доводит эти идеи до всех работающих. Миссия фирмы реализуется через ее стратегию.

Миссия разрабатывается не для того, чтобы указать конкретный единовременный результат, а, скорее, чтобы определить мотив, общее направление, образ, тональность и философию, которыми будет руководствоваться фирма. В. С. Ефремов утверждает, что миссия — это та роль, которую организация собирается играть на сцене своего бизнеса.

Миссия интегрирует, организует и вдохновляет трудовой коллектив предприятия, выполняя роль своеобразного “клея”, который не позволяет организации распасться по мере роста, децентрализации, диверсификации и т. п.

Определение содержания миссии вновь создаваемой организации является основным и наиболее сложным этапом процесса организационного проектирования. От того, насколько корректно сформулирована миссия, во многом зависят эффективность функционирования и динамика развития любого предприятия.

Чтобы нагляднее проиллюстрировать значение и роль миссии в жизни организации, приведем примеры содержания миссий ведущих зарубежных и отечественных компаний и организаций.

Определенные особенности и отличия имеют миссии коммерческих предприятий, работающих в различных сферах бизнеса. Например, миссия сети быстрого питания “Макдоналдс” имеет формулировку: “Быстрое, качественное обслуживание клиентов с помощью стандартного набора продуктов”. Миссия сетевой торговой компании MARY KAY звучит следующим образом: “Украшать жизнь женщин во всем мире”. Миссия “Альфа-Банка” сформулирована так: “Осуществлять все виды банковских операций, помогая людям лучше ориентироваться в мире финансов, эффективно распоряжаться деньгами и обеспечивая удобство банковского обслуживания”.

Наличие миссии характерно не только для бизнеса, но и для некоммерческих сфер жизни общества. Примером может служить миссия Общества Красного Креста: “Защищать беззащитных”.

Миссии могут иметь не только организации, но и целые государства, отдельные государственные органы и международные организации. Например, миссия (национальная идея) Франции: “Свобода, Равенство, Братство”. Миссия Организации Объединенных Наций (ООН): “Поддержание и укрепление мира, безопасности во всем мире и развитие сотрудничества между государствами”.

Содержание миссии компании может быть представлено кратким слоганом, составленным из 1–10 слов, или в виде развернутого на одну (или несколько) страниц текста.

Так, миссия российского производителя компьютеров “Формоза” имеет достаточно развернутую форму. Приведем ее в полном объеме:

“Мы живем и работаем в России и для России. Мы любим нашу страну, нам интересно жить в этой стране, мы верим в будущее этой страны.

Мы считаем себя продолжателями дела наших отцов и дедов, на протяжении поколений создававших шедевры науки и техники, сделавших нашу страну лидером во многих областях человеческих знаний.

Мы считаем себя ответственными за будущее нашей страны. Мы считаем, что каждый гражданин и каждая компания ответственны за ее состояние, за темпы ее развития, за ее конкурентоспособность.

Наша компания — это коллектив единомышленников, которые понимают, что наиболее полно реализовать себя они могут там, где бизнес в качестве основной движущей силы использует таланты и знания своих сотрудников.

Мы живем в веке информатизации и высоких технологий. Быть лидером для современной компании — значит объединить и реализовать возможности наукоемких разработок, технологий и специалистов, способных создавать новое и лучшее.

Качество продукции, разработок и услуг — основа успеха и развития компании. Качество продукции складывается из качества каждого технологического элемента в каждый момент времени, на каждом рабочем месте, на каждом этапе производственного процесса.

Мы уверены, что применение новых технологий и реализация новых идей — это путь к созданию более удобных и простых в использовании, более надежных систем и устройств, открывающих новые возможности перед теми, для кого они созданы”.

Подобным же примером определения миссии фирмы может служить “Наше кредо” компании Johnson & Johnson:

“Мы полагаем, что наша первая ответственность перед врачами, медсестрами и пациентами, матерями и отцами и всеми другими, кто использует наши продукты и услуги. Мы должны постоянно снижать наши издержки с целью поддержания обоснованных цен. Потребительские заказы должны удовлетворять полностью и точно.

Наши поставщики и дистрибьюторы должны иметь возможность делать достойную прибыль.

Наша ответственность перед нашими служащими, мужчинами и женщинами, которые работают с нами во всем мире. Каждый должен рассматриваться как индивидуальность. Мы должны охранять их занятость. Компенсации должны быть справедливыми и адекватными, а условия труда — здоровыми, упорядоченными и безопасными. Служащие должны себя чувствовать свободно, вносить свои просьбы и предложения. Равным образом они должны иметь возможности для работы, развития и карьеры в соответствии с их квалификацией.

Мы должны обеспечить компетентный менеджмент и действовать этично и в рамках закона.

Наша ответственность перед общинами, где мы работаем и живем, равным образом и перед мировым сообществом.

Мы должны быть хорошими гражданами, поддерживать хорошие дела и вносить свою долю налогов.

Мы должны улучшать жизнь, здравоохранение и образование, защищать доступными мерами окружающую среду и природные ресурсы.

Наша финальная ответственность перед акционерами. Бизнес должен давать ощутимую прибыль. Мы должны экспериментировать с новыми идеями, исследования должны поддерживаться, инновационные программы развиваться, а ошибки оплачиваться.

Новое оборудование должно внедряться, продуктам должны придаваться новые качества. Должны создаваться резервы на непредвиденные случаи.

Когда мы будем действовать в соответствии с этими принципами, акционеры должны получать хороший доход”.

На **формирование и развитие миссии** оказывают существенное влияние собственники фирмы, персонал организации, покупатели, поставщики, деловые партнеры, общественность, конкуренты.

Для разных заинтересованных лиц миссия имеет различное значение. Например, **собственникам компании** она помогает:

1. **Увеличить свои шансы на успех.** Сформулированная миссия увеличивает вероятность достижения успеха. Например,



в широко известном исследовании выпускников Йельского университета, выполненном в 1953 г., только 3% студентов, у которых планы на будущее существовали в виде записей конкретных целей и задач, через двадцать лет выглядели более счастливыми и их совокупное благосостояние было больше, чем у оставшихся 97% их сокурсников вместе взятых. Подобные исследования были проведены и для организаций. Они показали, что компании с четко сформулированной миссией более успешные, чем другие.

**2. Визуализировать свои мысли и взгляды относительно дальней перспективы.** Чисто интуитивные переживания, размытые образы, намерения, взгляды относительно будущего организации собственнику нужно трансформировать в конкретные понятия. Эти конкретные понятия — лучший инструмент работы с будущим, чем нечеткие визии.

**3. Лучше понять свое дело.** Миссия способствует осмыслению своего бизнеса и “сцены”, на которой он развивается (внешнего окружения, ситуации в отрасли, тенденций и т. п.).

**4. Гармонизировать собственное предназначение (свою миссию) и миссии контролируемых организаций.** Очень часто собственник контролирует несколько организаций. Чтобы достичь максимальной синергии, миссии организаций должны способствовать реализации собственного предназначения.

**5. Повысить индивидуальный престиж и престиж своего бизнеса.** Сейчас существование миссии рассматривается как признак зрелости бизнеса и бизнес-культуры собственника. В развитых странах и в некоторых сегментах бизнеса стран СНГ отсутствие миссии рассматривается как низкий уровень деловой культуры.

Потенциальным собственникам организации, т. е. инвесторам, миссия помогает принять решения о целесообразности инвестирования средств. Одно дело инвестировать средства в компанию, миссия которой: “Быть лидером в сфере авиаперевозок пассажиров в Китае” и другое дело — в компанию, миссия которой: “Стать лучшим магазином деревни X”.

**Персонал организации, имеющий непосредственное отношение к формированию ее миссии, можно разделить на топ-**

менеджеров (представителей высшего руководства), линейных руководителей, руководителей среднего звена и рядовых работников.

**Представителям высшего руководства компании** миссия позволяет:

1. **Лучше понять особенности внешней среды и ясно представить то, для чего существует организация.** Миссия, а особенно процесс ее создания, — это, по существу, процесс моделирования бизнеса, это процесс создания разных сценариев деятельности организации. Создание миссии способствует продумыванию сцены бизнеса и будущего организации. Я бы даже сказал, что это то минимальное, ради чего уже стоит разрабатывать миссию. Аналогично, задача минимум бизнес-плана, математического моделирования и других качественных, неточных (“размытых”) инструментов — это не только и не столько выдача конкретных количественных показателей, но и помощь в осмыслении, понимании и обдумывании проблемы.

2. **Визуализировать свои мысли и взгляды относительно дальней перспективы.** Смутные образы, интуитивные переживания, размытые намерения, взгляды относительно будущего организации менеджменту, как и собственнику, нужно трансформировать в конкретные понятия. Визуализация своих ощущений, перевод внутренней или устной речи в письменную форму очень помогает, так как позволяет зафиксировать “колеблющиеся” мысли и образы, в дальнейшем их уточнять, “шлифовать” и ясно, аргументированно изложить. А точно и ясно изложенные мысли служат центрами кристаллизации внешних возможностей, своеобразным фильтром, отсеивающим ненужное и магнитом притягивающим нужное. Так, например, говоря о новой миссии “Приватбанка” “Обеспечить простой доступ к кредиту каждому гражданину страны”, председатель правления Александр Дубилет заявил следующее: “Безусловно, эта миссия не так уж нова для “Приватбанка”, мы всегда работали в этом направлении и прилагали максимум усилий для того, чтобы помочь выбрать оптимальный продукт каждому человеку,

пришедшему к нам в банк. Просто пришло время эту позицию четко сформулировать и озвучить”.

**3. Выработать миссию — значит создать новое знание.** Создание миссии обеспечивает раскручивание спирали знаний (в парадигме И. Нонака, Х. Такеучи). Создавая миссию организации, разные агенты взаимодействуют между собой, генерируя при этом новые знания. Кроме того, миссия — это продукт трансформации неформализованного знания в формализованное (экстернализация).

**4. Задать общую цель деятельности организации, ее предназначение.** Любая организация как сложная открытая система имеет множество целей, среди которых выделить главные — очень трудная задача. Миссия как раз и задает ту главную суперцель.

**5. Организовать и интегрировать центробежные силы организации.** Множество как внутренних, так и внешних сил стремятся “разорвать” организацию на части. Миссия способствует единению внутри организации и дает защиту от влияний снаружи.

**6. Согласовать интересы всех лиц, связанных с организацией.** Различные группы, связанные с организацией, имеют разные, часто противоположные и взаимоисключающие интересы. Так, собственников интересуют прибыль, дивиденды и рост капитала; менеджеров — денежное вознаграждение и карьера; персонал — высокие заработной платы, социальный пакет и гарантии занятости; клиентов — качество товаров/услуг, низкие цены, дополнительный сервис; налоговые органы — полная и своевременная уплата налогов; общество — стабильность и предсказуемость организации, ее политика социальной ответственности. Вот эти противоречивые интересы и должна согласовать миссия. Часто миссия — это равнодействующая различных векторов сил, действующих на организацию.

**7. Отсеять непрофильные виды деятельности.** Структура потребностей людей и других экономических субъектов все больше усложняется, отсюда и сложность бизнеса. Конкуренция обостряется. Для того чтобы присутствовать на нескольких

сегментах, нужны огромные ресурсы (деньги, люди, знания, технологии, сырье и т. п.), а их нет. Отсюда проблема выбора профильных или отсеивания непрофильных направлений деятельности. Миссия может в этом помочь.

**8. Обеспечить объективную оценку всех видов деятельности организации.** Приблизительно оценить величину полезности всех внутренних инициатив или внешних пожеланий и идей для организации можно с помощью миссии.

**9. Снизить транзакционные издержки** (издержки на осуществление рыночной транзакции: на поиск партнеров; оповещение потенциальных партнеров об условиях сделки; проведение предварительных переговоров; подготовку контракта; сбор сведений о партнерах и т. д.) **за счет повышения качества взаимодействия подразделений компании между собой и с внешней средой.**

**10. Уменьшить вероятность возникновения конфликтов.** Среди множества причин организационных конфликтов можно выделить три наиболее важные:

1) отличия целей (из-за высокой эмерджентности и дифференциации подразделов);

2) плохо структурированы (неясные, нечетко поставленные) задачи;

3) разные представления о ценностях членов коллектива и групп. Миссия способствует уменьшению вероятности возникновения конфликтов за счет сближения целей, структуризации задач, формирования общих ценностей.

**11. Повысить конкурентоспособность организации.** Существование миссии способствует быстрейшему нахождению компромисса со всеми участниками внутреннего и внешнего окружения организации, и таким образом увеличивает (правда не напрямую) ее конкурентоспособность.

**12. Четко обозначить конечный желаемый результат для ориентации в период организационных перемен.** Миссия — это то, что сравнительно редко изменяется при различных переменах в организации.

К числу **линейных руководителей предприятия** можно отнести специалистов по управлению стратегией, рисками, организационным развитием, персоналом, внешними коммуникациями, информацией и инновациями.

**Специалистам по управлению стратегией** миссия необходима, чтобы сформировать адекватную и объективную систему целей организации, а также обеспечить составление реальных (в смысле практического исполнения) планов.

**Риск-менеджеры** используют миссию для идентификации рисков с помощью карты “значимость — уверенность в достижении целей”, при составлении программ управления рисками<sup>1</sup>, а также в целях снижения уровня рисков компании путем отсеечения нерациональных и деструктивных видов деятельности.

**Руководителям, отвечающим за развитие, миссия** задает ориентиры и магистральное направление развития организации, показывает, на какие новые рынки выходить, где открывать новые подразделения, какие товары и услуги предлагать потребителям.

**Руководителям кадровой службы организации** миссия дает возможность:

- *выбрать правильный ориентир для поиска персонала*, т. е. определить, какой персонал нужен организации и какие требования к нему предъявляются;
- *задать направление развития персонала*, т. е. сформировать набор индивидуальных и коллективных качеств, которые необходимо в первую очередь развивать в сотрудниках компании;
- *создать основу для разработки системы мотивирования персонала*. Для того чтобы модифицировать существующее поведение сотрудников, руководству нужно сначала точно знать, чего от них требовать;

---

<sup>1</sup> Согласно стандарту AS/NZS/ Risk Management Standard 4360:1999 первым этапом составления Программы управления рисками является установление контекста риска, куда входит определение миссии, целей, стратегий и принципов деятельности организации.

- *разработать эффективную шкалу оценки персонала.*

Оценивать людей нужно за достижение конкретных целей, за вклад в реализацию миссии организации.

**Специалистам по внешним организационным коммуникациям** миссия необходима для того, чтобы, во-первых, сформировать позитивный имидж организации во внешней среде; во-вторых, обеспечить создание эффективной и устойчивой внутриорганизационной культуры.

Несмотря на то, что миссия и имидж организации — совершенно разные понятия, все-таки они тесным образом друг с другом взаимосвязаны. Имидж организации должен формироваться если и не на основе миссии, то, как минимум, с ее учетом. В наше время происходит взаимообогащение и взаимопроникновение понятий миссии и имиджа (в некоторых случаях компании разрабатывают миссию марки вместо видения корпорации).

Кроме того, миссия является составляющей частью корпоративной культуры, с одной стороны, а с другой — на ее платформе разрабатывается сама корпоративная культура. Миссия — это своего рода фундамент корпоративной культуры.

**Руководителям, ответственным за внедрение и использование передовых информационных технологий,** миссия дает понять, какие знания, интеллектуальные технологии и информация в первую очередь нужны организации. Задача стратегии управления информацией состоит в том, чтобы помочь организации достичь своих целей, выполнить свою стратегию и реализовать миссию.

**Инновационным менеджерам** миссия задает направление и коридор для инноваций. Если миссия компании: “Производить безопасные автомобили”, значит, ее руководство в первую очередь интересуют новые разработки в сфере безопасных материалов, средств защиты от механических ударов, защиты от грозы, безопасности движения и т. д., в меньшей степени интересуют новые идеи относительно безопасности полетов, плавания и не интересуют (или почти не интересуют) новации в производстве кетчупов.

**Руководителям среднего звена** миссия помогает сформировать задания, цели, сочетая политику подразделений с политикой всей компании. Любая организация — это сложный организм, состоящий из мелких ячеек (направлений деятельности, сфер ответственности, департаментов, подразделений и т. д.). Для каждой ячейки существуют свои цели деятельности, часто взаимоисключающие друг друга. Миссия позволяет оптимизировать общую деятельность организации, разумно сочетая между собой цели отдельных организационных ячеек.

По отношению к **рядовым работникам организации** миссия выполняет следующие функции:

- помогает сотрудникам организации почувствовать себя участниками общего дела. Одно дело — укладывать кирпичи, а другое дело — знать, что ты вместе с другими участвуешь в строительстве храма;

- мотивирует сотрудников. Сама миссия и цели, детализирующее ее, мотивируют персонал. Каждый работник должен знать, как его задание влияет на достижение общих целей организации. Давно уже доказано психологами, что если человек делает “гаечку” и не знает для чего, то это отличается от того, когда он делает “гаечку” для важного прибора, задействованного в космической миссии на Марс;

- помогает понять цель своего задания, логику и масштаб происходящих процессов. Исполняя свое локальное задание (со своими целями и приоритетами), трудно понять логику приказов менеджеров, масштаб и суть происходящих процессов без знания суперцели (миссии) организации;

- облегчает осознание своего места на фирме. Зная миссию организации, можно четче и быстрее определить свою роль, сконцентрировать усилия в соответствии с целями организации;

- дает возможность найти или расширить смысл своего существования. Не секрет, что 90% людей не знают своего предназначения, не задумываются о смысле своего бытия. И вообще среднестатистическому человеку вся эта “философия” не нужна. Поэтому миссия организации часто помогает найти смысл существования или предоставляет готовый;

- позволяет сравнить и синхронизировать свои цели с целями организации. Например, если миссия компании: “Быть средней компанией по пошиву одежды”, значит, амбициозным кутюрье здесь нечего делать. Если одной из ценностей, которую исповедует компания, является инновационность, значит, эта компания наверняка подходит творческим личностям.

**Покупателям** содержание миссии позволяет узнать, чего ожидать от организации. Миссия помогает выявить компании, которые наилучшим образом подходят клиентам. Например, если миссия компании: “Продавать товары секонд-хенд”, то вряд ли магазины и торговые центры данной компании будут представлять интерес для поклонников модной одежды.

**Поставщикам** миссия фирмы необходима, чтобы наиболее полно выявить нужды, приоритеты организации и отсюда построить гармонические отношения с ней. Поставщики все более интегрируются в бизнес организаций. Им нужно знать, какие требования предъявляет к ним организация, и на их основе корректировать или построить новую политику взаимоотношений. Понять требования можно из миссии.

**Деловым партнерам** знание содержания миссии организации помогает принять решение о целесообразности дальнейшего сотрудничества. Например, если миссия организации: “Стать лучшим печатным изданием России” и при этом она предлагает инвестировать в свой бизнес несколько миллиардов долларов, ясно, что потенциальных партнеров это может насторожить, так как емкость всего рынка печатных изданий России значительно меньше этой суммы, а значит, будут проблемы и с ликвидностью вложенных инвестиций.

В глазах **общества** грамотно сформулированная миссия делает компанию более привлекательной. Люди всегда стремятся к стабильности и ясности. Миссия привносит такую ясность в деятельность любой организации.

**Конкурентам** знание миссии компании помогает правильно позиционировать себя на рынке и избегать излишних столкновений, а также предвидеть действия оппонентов. На основе



миссии очень часто можно делать прогнозы о стратегиях, целях, стратегических ходах и тактиках конкурентов.

**Разработка миссии** включает выработку определения бизнеса компании, поиск ясной формулировки общей цели организации, принятие своевременного решения относительно изменения стратегического курса и миссии компании.

Неправильное формулирование миссии и целей приводит к тому, что, как заметил Питер Ф. Друкер, люди тратят время и силы на тщательное выполнение действий, которые не нужно было предпринимать вообще.

Миссия любой организации — это ее социальное предназначение, т. е. то, чего общество ждет от функционирования данной организации, а ждет оно, разумеется, удовлетворения каких-либо своих потребностей.

Однако кроме этой внешней цели у любой организации имеется внутренняя цель — это то, что члены данной организации хотят получить для себя в результате своей деятельности. Для любой организации она заключается, как минимум, в обеспечении своего выживания, а как максимум — в повышении собственного благосостояния. Это предполагает стремление коммерческой организации к увеличению получаемой прибыли, а некоммерческой — к увеличению своих доходов либо за счет усиления дозволенной коммерческой деятельности, либо же за счет усилий по наращиванию объема финансирования со стороны государства, меценатов и иных благотворителей.

Отсутствие четкого разграничения между миссией организации и ее внутренней целью ведет к путанице как в теории, так и в практике менеджмента.

Как же практический менеджмент определяет миссию и цели своих организаций?

В литературе можно найти много формулировок, взятых из годовых отчетов различных фирм. Так, менеджеры фирмы “Х. П. Балмер Холдингс” считают, что их миссия состоит в том, чтобы оставаться ведущей в мире компанией, производящей сидр. Но обществу в лице потребителей безразлично, является эта компания ведущей или нет, оно желает лишь того, чтобы

данная фирма производила высококачественный и сравнительно дешевый сидр — что и было бы правильной формулировкой ее миссии. А вот как компания определяет свои фирменные цели: 1) забота о росте британского и международного рынка сидра; 2) достижение самой низкой себестоимости продукции; 3) готовность соответствовать потребностям всех клиентов и т. д. Миссия данной компании включает в себя целых 10 подобных пунктов, но среди них нет цели “получение прибыли”.

Такое похвальное бескорыстие демонстрируют и другие ведущие фирмы. Вот, например, формулировки целей компании “Теско”: 1) предоставление заказчикам максимальных благ; 2) удовлетворение потребностей заказчиков (интересно, намного ли эта цель отличается от первой?); 3) обеспечение акционеров высокими доходами; 4) повышение рентабельности; 5) развитие талантов сотрудников; 6) тесное сотрудничество с поставщиками; 7) участие в выработке политики национальной пищевой промышленности; 8) поддержание благосостояния общества; 9) защита окружающей среды.

Подобное формулирование миссии организации выглядит, мягко говоря, не совсем правдоподобным.

Во-первых, в приведенном списке перемешаны совершенно разнородные факторы: а) необходимое условие успешного бизнеса (соблюдение интересов акционеров, заказчиков и поставщиков); б) миссия фирмы, хотя и сформулированная слишком абстрактно (поддержание благосостояния общества); в) ограниченное условие для бизнеса — защита окружающей среды (нарушить экологическое законодательство — значит нарваться на весьма ощутимый штраф).

Во-вторых, при ознакомлении с подобными формулировками целей возникает впечатление, что работники фирмы — это святые люди, которые, ничуть не думая о собственной выгоде, озабочены исключительно тем, чтобы осчастливить человечество в лице акционеров, потребителей, заказчиков и поставщиков. И это странно — ведь стремление к прибыли законодательно закреплено в качестве главной цели коммерческих организаций.

Во избежание возникновения такого рода проблем при разработке миссии организации ее руководство должно руководствоваться четко определенными принципами. К основным **принципам формулировки миссии** можно отнести следующие:

1. Миссия должна четко определять генеральную линию деятельности и развития компании.
2. Миссия должна отражать общие ценности, принципы и философию компании.
3. Миссия должна быть сформулирована ясно и доходчиво.
4. Решения о пересмотре миссии должны приниматься своевременно.

Миссия фирмы всегда крайне индивидуальна. Общие положения, применимые к любой организации, не имеют стратегической управленческой ценности. Содержание миссии отделяет конкретную фирму от общего числа других организаций и наделяет ее собственными отличительными чертами, характеризующими специфику деятельности и парадигму развития.

Основным заблуждением менеджеров при разработке миссии организации является ее формулирование в терминах прибыли. Ведь прибыль представляет собой исключительно экономический результат деятельности компании, который не дает представления ни о сфере деятельности, ни о социальной значимости предприятия. Миссии, ориентированные только на получение прибыли, не дают возможности отличить одно предприятие от другого.

Правильно сформулированная миссия фирмы должна давать представление о трех основных аспектах:

1. Сфера бизнеса, в которой работает компания.
2. Предназначение организации и ее роль в системе национального хозяйства и общества в целом.
3. Возможность оперативного и своевременного изменения стратегического курса организации в соответствии с изменяющимися условиями внешней среды.

**Сферу деятельности**, которую ведет организация, можно определить по-разному, более широко или узко. Выбрать вари-

ант, который является лучшей отправной точкой для разработки стратегии, бывает нелегко.

**Определение сферы деятельности** по сути представляет собой определение потребностей покупателей, групп покупателей, технологического и функционального исполнения товара.

При определении сферы деятельности во внимание следует принимать три группы факторов:

1. Потребности покупателя (Что производить?).

2. Группы покупателей, сегменты рынка (Для кого производить?).

3. Технологическое и функциональное исполнение (Как удовлетворять потребности?).

Определение сферы деятельности, построенное на одном или двух факторах (из числа названных выше), не дает возможности четко определить бизнес.

Таблица 6.2

**Ситуации, возникающие при определении сферы деятельности**

№ ситуации	Целевой рынок, группы покупателей (Для кого производить?)	Удовлетворяемые потребности (Что производить?)	Выполняемые функции (Как удовлетворяются потребности?)
1	Определен	Определены	Не определены
2	Определен	Не определены	Определены
3	Не определен	Определены	Определены

В таблице 6.2 рассмотрены три ситуации, в каждой из которых один из трех факторов не определен. В первом случае — это отсутствие ясности в отношении того, как компания собирается удовлетворять потребности покупателей, сколько операций включает в себя цепочка “производство — распространение”. Во втором случае при наличии ясности относительно покупателей товара и способа его доведения до потребителя отсутствует информация о товаре, предназначенном для удовлетворения конкретной потребности. Наконец, в третьем случае определены потребности и выполняемые функции, но отсутствует ясность

относительно группы покупателей, для которой предназначен товар. Становится ясным, что все три фактора должны быть отражены в определении бизнеса.

Другим вопросом, возникающим при определении сферы деятельности, является использование общего или детального определения. Степень детализации должна быть разумной и соответствовать характеру деятельности компании, ее специализации, стратегии дальнейшей деятельности. Диверсифицированные компании формулируют свою миссию шире, чем одноотраслевые, стремясь в то же время сделать эту формулировку достаточно гибкой, не сковывающей дальнейшее расширение деятельности.

**Процесс разработки миссии организации** включает в себя ряд последовательно сменяющихся друг друга взаимосвязанных этапов. Каждый из этих этапов требует отдельного пояснения, на некоторых из них остановимся более подробно.

**1. Осознание руководством компании необходимости выработки миссии.** На этом этапе топ-менеджмент организации (и ее первое лицо) должен понять, что построение стратегии невозможно, если у организации отсутствует миссия. Руководство должно осознать отрицательные последствия ее отсутствия.

**2. Проведение совещания на уровне высшего руководства.** На нем руководитель или профессиональный консультант в области стратегического управления должен довести до всего высшего руководства компании причины, по которым необходимо заняться выработкой миссии. По результатам совещания назначаются ответственные лица, которые будут реализовывать принятые решения и координировать работу группы (команды). В крупных компаниях рекомендуется выделить работу по выработке миссии в отдельный проект и назначить руководителя нового проекта.

**3. Создание команды по выработке миссии организации.** Руководитель проекта формирует команду, в которую должны войти сотрудники функциональных подразделений компании, а также консультанты по стратегическому развитию, имеющие опыт выработки миссий в других компаниях.

**4. Исследование командой внешних и внутренних факторов организации,** которые должны найти отражение в ее миссии. Этот этап можно назвать предпроектной стадией, он является самым трудоемким и представляет собой кропотливую работу по сбору и анализу всех внутренних и внешних источников, характеризующих функционирование данной организации (рекламные буклеты компании, освещение данной организации в средствах массовой информации, годовые финансовые отчеты компании, материалы конференций и семинаров, в которых организация принимала участие, и т. д.).

**5. Разработка структуры миссии.** Когда сбор информации завершен, команда по выработке миссии должна подготовить и представить на утверждение руководству структуру будущей миссии, включающую основные положения, которые будут описаны в миссии компании.

**6. Утверждение структуры миссии руководством компании.**

**7. Написание первоначального варианта миссии,** который является достаточно полным и развернутым изложением всех пунктов, включенных в структуру. Здесь главное — ничего не забыть и не пугаться того, что получается слишком длинный документ; впоследствии он будет сокращаться и урезаться.

**8. Доведение первого варианта миссии до руководителей всех подразделений компании** для внесения дополнений и предложений.

**9. Проведение совещания с руководителями подразделений компании,** обсуждение первого варианта миссии, рекомендации доработать миссию с учетом всех замечаний.

**10. Создание второго, доработанного варианта миссии.**

**11. Обсуждение на правлении компании доработанного варианта миссии.** Топ-менеджмент также вносит свои коррективы.

**12. Создание заключительного документа** после обсуждения миссии компании на правлении.

**13. Утверждение миссии первым руководителем компании.**

14. Доведение подписанного первым руководителем варианта миссии до всех сотрудников организации, а также до партнеров и других стейкхолдеров.

При выработке миссии организации необходимо тщательно исследовать все аспекты существующей организационной культуры и добиться, чтобы каждый из этих аспектов по возможности нашел отражение в будущей миссии организации. Наиболее важными из них, по мнению автора, являются ценности организации и этика бизнеса.

Многие менеджеры придерживаются той точки зрения, что материальное всегда превалирует над моральным. На предыдущих этапах развития общества создание материальной основы существования людей и разработка все более совершенных способов использования этой материальной основы отодвигали моральные ценности на второй план. Однако прогресс цивилизации, основанный на материальных ценностях, не способен решить порожденные им проблемы. Он не только не может вывести человечество на новый уровень совершенства, но даже не гарантирует в глобальном смысле сохранение жизни на Земле.

Председатель правления автомобильных заводов “Фольксваген” Д. Гедеве в книге “Будущее зовет” выделяет **нравственные требования**, которых необходимо придерживаться в любой экономической области и, тем более, при формулировании миссии организации. К таким требованиям он относит следующие:

- наивысшая производительность и прибыль не должны достигаться во вред окружающей среде;
- конкуренция должна осуществляться по честным правилам;
- созданные трудом блага должны распределяться так, чтобы не появлялись деклассированные слои населения;
- техника должна служить человеку, а не человек технике;
- разумные формы участия служащих в делах предприятия развивают чувство ответственности;
- экономика везде, где это диктуется общественными интересами, должна подчиняться действующим моральным нормам.

Но действовать нравственные нормы могут только в условиях массового осознания того, что клиент также необходим предпринимателю, что от успеха, прибыли последних в немалой степени зависит и благополучие рядовых людей.

Конечно, социальное неравенство нарушает комфортность существования многих людей, но не настолько, чтобы не понять того, что лучше жить достаточно обеспеченным при социальном неравенстве, чем бедным в равенстве с другими.

Таким образом, при выработке миссии любой организации одну из главных ролей играют ценности, которых придерживается данная организация в своей деятельности, причем наиболее существенное влияние на утверждение миссии оказывают этические ценности.

Чтобы проиллюстрировать вышеизложенное, рассмотрим примеры формулирования миссий ведущих компаний мира, функционирующих в различных сферах бизнеса<sup>1</sup>.

Ведущая канадская алюминиевая компания Alcan использовала такой стиль изложения миссии: “Компания Alcan намерена стать самой диверсифицированной и инновационной алюминиевой компанией в мире. Чтобы добиться этого, Alcan будет первой глобально ориентированной компанией, производящей продукцию наивысшего качества и по самым низким ценам в выбранной ей сфере алюминиевого бизнеса; компанией, обладающей значительными ресурсами, которые будут направлены на создание совокупности новых предприятий с более быстрым ростом и более высокими прибылями”.

Thermo Electron Corp. использовала следующее определение своей миссии: “Thermo Electron Corp. разрабатывает, производит и реализует аналитические и контрольные приборы, альтернативные источники энергии, низкоэмиссионные системы внутреннего сгорания, оборудование по переработке макулатуры и производству бумаги, биомедицинские продукты. Компания

---

<sup>1</sup> См.: Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов / Пер. с англ. под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. — М.: Банки и биржи; ЮНИТИ, 1998. — С. 53–54.



также обслуживает силовые установки и обеспечивает научные исследования и анализ окружающей среды, уничтожает отходы, выплавляет и обрабатывает металл. Компания проводит исследования и разрабатывает идеи в нетрадиционных сферах, таких как лазерная технология и энергетическая трансформация”.

Times Mirror Corp. описывает масштабы своего бизнеса широко, но лаконично: “Times Mirror Corp. — информационная компания, связанная в основном с изданием газет, книг, журналов и другой печатной продукции, а также владеющая кабельным телевидением и другими телевизионными каналами”.

Отдельным вопросом является формулировка миссии подразделений компании, в частности функциональных, обеспечивающих. Миссия подразделения должна быть сформулирована так, чтобы, с одной стороны, отражать существо и цели работы подразделения, а с другой, давать представление о вкладе целевых установок подразделения в реализацию миссии организации. Рассмотрим три основных примера таких миссий<sup>1</sup>:

1. Назначением отдела кадров является обеспечение успеха компании через подготовку руководителей, создание высокоэффективных коллективов и увеличение потенциальных возможностей каждого служащего.

2. Миссией отдела, который занимается претензиями, является снижение общей стоимости предъявляемых рекламаций, выплачиваемых компенсаций и заявлений по поводу порчи имущества (что достигается посредством использования конкурентоспособных инструментов сдерживания роста стоимости претензий), предотвращение убытков и программы контроля.

3. Миссия системы охраны состоит в проведении мероприятий по защите персонала, имущества посредством превентивных предупредительных мер и расследований.

В то же время менеджерам необходимо помнить, что самой миссии недостаточно для процветания организации. Миссия —

---

<sup>1</sup> Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов / Пер. с англ. под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. — М.: Банки и биржи; ЮНИТИ, 1998. — С. 55.

это необходимое, но недостаточное условие. Миссия, вырванная из общего контекста менеджмента организации, есть всего лишь красивый, но недейственный слоган. Для того чтобы миссия оказывала влияние на бизнес, стала мотором развития, нужны лидеры и команды, которые будут ее реализовывать, и соответствующая корпоративная культура.

### 6.3. Видение фирмы

Эффективность управления организацией и ее конкурентоспособность зависят от выработки стратегического видения. Видение акцентирует внимание на принципах деятельности компании, которые позволяют реализовать миссию, ценности, культуру фирмы, корпоративную идеологию и стратегию развития. Сформулированное стратегическое видение значительно снижает риск случайных решений и обеспечивает согласованность политики подразделений с общей политикой компании.

Под **видением организации** можно понимать систему убеждений, взглядов и принципов, отражающих отношение руководства к самой организации и осуществляемым ею видам деятельности в настоящий момент времени, а также на обозримую перспективу.

Как правило, видение организации объединяет в себе следующие ключевые идеи: фундаментальную цель, основывающуюся на основных компетенциях компании, а значит, и само осознание этих главных компетенций компании, основных направлений деятельности (фокус), и живого описания того, что предстоит сделать, чтобы этой цели достичь. Структура основных компонентов стратегического видения организации приведена на рис. 6.6.

**Содержание видения** — это письменное изложение взглядов работника компании на следующие ключевые элементы организационной стратегии:

- Как добиться успеха в бизнесе или в одной из его сфер?
- Что больше всего ценят потребители?
- Как можно победить конкурентов?

- Какие факторы будут определять рыночные тенденции в ближайшие пять лет?
- Каких людей должна набирать компания, чтобы достичь своих целей?
- По каким признакам лидер может узнать, что пора взять на вооружение новую технологию?



Рис. 6.6. Компоненты стратегического видения

Одним из непростых вопросов при создании видения является определение уровня той системы, в рамках которой будут составляться прогнозы. Логично, что чем больше компания (размеры, объемы производства, доля рынка), а соответственно, больше и интеграция в другие системы, тем важнее для нее представление о возможных изменениях даже очень глобальных систем. К тому же небольшим компаниям не так-то легко провести всеобъемлющее исследование, анализ и сопоставление данных из разных систем. Обычно для этого используется **карта систем**, представляющая собой 4–6 включенных одна в другую окружностей, каждая из которых в определенном масштабе отражает соответствующую систему.

Начиная двигаться от самой большей из выбранных для анализа систем, создатели видения постепенно приближаются к внутренней окружности, т. е. к управляемой компании. На каждом из уровней определяется, какие главные изменения могут произойти в данной конкретной системе, каково может быть

основное направление этих изменений, какие сценарии развития будущего данной системы вы можете предвидеть. Переходя от системы к системе, разработчики учитывают возможные влияния изменений в больших системах на меньшие. Таким образом, добравшись до масштабов собственной организации, будет понятно, в каком окружении и в каких условиях ей, скорее всего, придется существовать.

Конечно, такая процедура требует достаточно развитого системного мышления и вовсе не гарантирует, что представленное командой разработчиков видение окажется реальностью. Нет, эта работа просто увеличивает шанс на выживание организации по сравнению с теми, кто подобными вещами не занимается. Также важно понимать, что такое действие не должно быть разовым, оно должно стать стилем функционирования лидера компании.

Видение можно рассматривать на двух уровнях: как вариант развития большей системы и как лучший вариант развития самой компании.

Для того чтобы определить видение, хотя бы в собственной сфере бизнеса, нужно представить, что произойдет в системе, даже если компании в этой сфере не будет, т. е. что обязательно случится в этой области бизнеса при участии компании или без него. Например, появление массового, экологически чистого водородного автомобильного двигателя или подобного ему должно было произойти независимо от какой-то конкретной компании. Весь вопрос в том, какая из них первой предложит потребителям оптимальное решение.

Введение в бизнес-среду понятия “видение” коренным образом меняет подход к пониманию целей маркетинга. Исходя из системного взгляда на взаимодействие потребителей и производителей товаров и услуг, можно сказать, что теперь каждая компания стремится заглянуть в будущее и предугадать, как в изменившейся системе изменятся потребности людей, чтобы быстрее и эффективнее, чем другие компании, предложить способы удовлетворения этих потребностей. Подобная точка отсчета отличается от варианта, когда маркетологи сначала

создают потребности “из воздуха”, а потом с помощью рекламы убеждают, что покупателям просто жизненно необходим предлагаемый ими товар.

Еще один важный аспект, отличающий системный подход к развитию организации от обычного прогнозирования, заключается в том, что видение нужно не для того, чтобы компании просто выжить в новом состоянии системы, а остаться ее значимой частью и быть ей полезной. Одно из определений гласит: система — это совокупность элементов, объединение которых позволяет добиться большего совокупного результата, чем простое сложение этих элементов. Такой прирост эффективности называется синергетическим. Его обычно иллюстрируют метафорой, говоря, что иногда один плюс один может быть больше, чем два. Другой постулат теории систем гласит, что системы стремятся к достижению гомеостаза — баланса между потреблением и производством ресурсов.

Отсюда следует, что любая система отдает предпочтение элементам, которые воспроизводят ресурсы, и борется с теми, кто пытается только потреблять их, ничего не предлагая взамен. Примером может служить сам человек, когда его иммунная система (часть системы организма) борется с болезнетворными бактериями (желающими жить за чужой счет) и защищает другие бактерии, которые помогают организму (бифидобактерии). Так и в современной бизнес-среде: системе не нужны организации, заботящиеся только о собственной прибыли, и, наоборот, все большую популярность приобретают компании и люди, чей личный успех сопряжен с идеей служения большей системе. Отсюда следует, что, зная потребности системы, компания может предложить ей способы удовлетворения этих потребностей и тем самым стать для нее важным и полезным элементом.

С этой точки зрения весь бизнес-мир можно условно разделить на три большие области. К первой области принадлежат организации, ведущие “паразитический” образ жизни, т. е. абсолютно **асоциальные компании**. Их бизнес — торговля оружием и наркотиками, подпольная продажа человеческих органов, проституция и рабство. Единственная цель данных компаний —

это нажива и обогащение за счет постепенного уничтожения той системы, в которой они развиваются. Прибыль в данных видах деятельности самая большая, но и опасность быть уничтоженными также самая высокая. Участь данных элементов системы — постоянно скрываться и бороться с ее иммунитетом (в рамках государственной системы иммунитет — это силы МВД или Интерпола). По международной статистике средняя продолжительность “бизнес-жизни” асоциальных компаний не превышает 10 лет, и всем понятно, что они не просто “выходят на пенсию”. Естественно, никакое видение и миссия таким компаниям не нужны.

К следующей области относятся так называемые **мимикрирующие компании и компании с устаревшими миссиями**. К последним, например, можно отнести табачные компании. Завезенный испанцами в Европу табак сначала приобрел популярность как лекарственное растение: его использовали в виде компрессов и нюхательного порошка. Во многом такому распространению табака мы обязаны королеве Екатерине Медичи, которая примерно в 1561 г. по совету своего посла в Португалии Жана Нико решила попробовать табак в качестве средства от мигрени. Как ни удивительно, головные боли у королевы прошли. И, как следствие, нюхание табака быстро стало модным при французском дворе. Дальше началась эра производства и продажи табака по всему миру, и примерно к XVII в. табак уже использовался повсеместно. На сегодняшний день, когда сотни тысяч людей умерли от различных видов рака, табачные компании с большой неохотой начинают признавать давно известную им статистику. Многие из них говорят, что они всего лишь удовлетворяют потребности курильщиков в сигаретах. Но ведь они сами и создают эту потребность. В этом и заключается мимикрия — псевдополезность компании.

Другой способ, который помогает подобным организациям удержаться в системе, — это “социальная индульгенция”. Вкладывая достаточно большие деньги в развитие клиник по исследованию рака, выплачивая компенсации пострадавшим, эти компании пытаются обелить свою репутацию в глазах пот-

ребителей. “Красиво” выходят из положения многие пивные компании: усиленно поощряя и приобщая молодежь к употреблению пива и слабоалкогольных напитков, они одновременно спонсируют спортивные организации и мероприятия. Видение и миссия таким компаниям, конечно, нужны. И их можно найти в огромном количестве, практически на каждом зарубежном и отечественном сайте. Одна проблема: общество почему-то не верит тому, что там написано, и, следовательно, деловые партнеры не горят желанием работать с такими компаниями. Аналогичное положение занимают в системе такие организации, как казино и игорные дома. Большинству общества не понятна их социальная значимость.

Третья область включает в себя **социально полезные компании**, чей бизнес строится на реальном удовлетворении потребностей большей системы и базируется на принципах служения. К компаниям третьей области относятся строительные и транспортные компании, производители электронной и бытовой техники, продуктов питания, а также многие другие, которые в своей деятельности исходят из реальной заботы о своих потребителях и строят отношения с ними на позициях “выигрыш–выигрыш”. Именно эти компании в первую очередь нуждаются в качественной разработке собственного видения и миссии для построения долгосрочных и плодотворных отношений с большей системой. К счастью, социально полезные компании составляют львиную долю современного бизнеса.

Практика показывает, что наиболее действенным и эффективным методом практической реализации содержания видения организации является обучение, а точнее обучение, которое строится на принципе “передачи видения”, превращающем лидеров компании в учителей, затем их учеников в лидеров и учителей, и т. д., определяет успех компании.

В процессе обучения лидеры передают свое видение руководителям следующего уровня, и те после обсуждения должны написать свои варианты подхода. Новые лидеры-учителя должны передать выработанный подход к работе своим подчиненным. Таким образом содержание видения продвигается все глубже в компанию.

Н. Тиши полагает, что существует как минимум **три основные причины эффективности метода “передачи видения”**<sup>1</sup>. К этим причинам относятся:

1. Сам процесс формулирования и проработки видения развивает лидерские качества людей. У них появляется возможность взглянуть со стороны на рабочий процесс, они начинают понимать, почему поступают так, а не иначе. Вместе с этим происходит более глубокое осознание себя, своей организации и бизнеса в целом. Эти приведенные в систему знания дают руководителям возможность не плестись в хвосте событий, реагируя по факту, а действовать осознанно и целенаправленно, предвосхищая развитие событий и предупреждая возникновение проблем.

2. Сила “передачи видения” в его лавинообразном распространении. Когда автор изложил свой подход к работе, его тут же восприняли 200 других лидеров, которые вскоре обучили еще 1200 человек, а те в свою очередь еще 55 000 — и все это в течение одного года.

3. “Передача видения” помогает решить одну из самых сложных и важных задач лидера — развить лидерские качества у других людей. Традиционный подход, основанный на личном примере, требует много времени и часто не учитывает тонкостей рабочей ситуации. Формулирование видения позволяет лидерам изложить свои подходы в ясной и лаконичной форме. Видение является тем фундаментом, на котором строят свои подходы и другие работники.

Для того чтобы работники организации осознавали, что основная цель, будучи трудной в достижении, все же остается в пределах досягаемости, стратегическое видение должно базироваться на основных компетенциях компании.

Наиболее успешные компании воспринимают свои потенциальные возможности более широко, чем просто возможности в операционной области. Уникальный потенциал, который по-

---

<sup>1</sup> См.: Тиши Н. Передаваемая точка зрения // Искусство управления. — 2000. — № 2. — С. 32.



звolyет компании обеспечивать конкурентоспособность, помимо технической экспертизы включает также некие активы и взаимоотношения с окружающим миром (социальные, политические связи и контакты). Говоря об организационных способностях компании, традиционно подразумевают те навыки персонала и наработанный опыт. Они настолько важны для выживания, что на них часто ссылаются как на “основную компетентность”. Любая компания должна делать то, что она делает хорошо, и обладать умениями, которые делают ее товар конкурентоспособным. К операционной компетенции относятся такие умения, как эффективный менеджмент информационными технологиями, умелое ведение исследовательских разработок, хорошо скоординированная разработка продукта и умение производить товар дешевле, чем другие.

К уникальным активам относятся те активы, которые трудно воспроизвести и которые приносят преимущества их владельцу. Они включают в себя дистрибуционные сети, торговые марки, репутацию, информацию о клиентах, инфраструктуру и интеллектуальную собственность.

Например, бизнес может использовать масштаб всей своей дистрибуционной сети для того чтобы увеличить продажу существующих продуктов или для того, чтобы снизить издержки при запуске новой продукции.

Сильные торговые марки могут быть распространены на новые продукты без угрозы для репутации текущего бизнеса.

Детальная информация о клиентах может быть критична для того, чтобы оптимизировать продажи, так как включает в себя данные о потребительских привычках и нуждах клиентов.

Взаимоотношения с существующими потребителями и поставщиками также могут предоставить неожиданную возможность для роста.

Видение должно балансировать между необходимостью быть достаточно широким, долгосрочным и трудно достижимым и необходимостью давать фокус организационным усилиям. Этого можно добиться за счет выделения основных направлений (устремлений) деятельности организации. Существуют как

минимум три основные причины, по которым организации необходимо выделять основные устремления.

Во-первых, **устремления подвигают к революционному мышлению**. Очень часто разработка стратегии приводит к стратегиям последователей, когда за образец берутся подходы и стратегии другой компании и подгоняются с необходимыми изменениями к нуждам данной компании. Амбициозные, четко сформулированные устремления раздвигают границы размышлений о стратегии.

Во-вторых, **устремления ставят граничные условия для стратегических решений**, хотя границы для устремлений придают некий фокус усилиям по разработке стратегии. Как было сказано в начале работы, это по природе итерационный процесс. Так, в то время как устремления дают некий начальный фокус разработке стратегии, результаты стратегических исследований могут вынудить организацию пересмотреть границы устремлений.

В-третьих, **устремления помогают достичь высоких показателей**. Вполне естественно, что самые высокие достижения осуществляются тогда, когда были поставлены труднейшие задачи. Тем самым высокие устремления помогают не только в разработке стратегии, но и в поддержании исполнительской этики организации.

## 6.4. Понятие и структура целей организации

В наиболее общем виде **цель организации** можно определить как желаемое положение дел, которое организация пытается достичь. Цель представляет собой результат или конечное состояние, в направлении которого предпринимаются организационные усилия.

Цель представляет собой предвосхищение результатов какого-либо рода деятельности. Цель организации определяет концепцию ее развития и основные направления деловой активности. Цели организации реализуются через стратегию и тактику и исходят из миссии организации.

**Определение целей** — это перевод стратегических установок развития компании в конкретные задачи, используя измеримые показатели, персональную ответственность за их достижение в установленное время.

В теории и практике современного менеджмента процесс определения целей часто обозначают термином **“целеполагание”**. Целеполагание относится к важнейшей части методологии менеджмента. В соответствии с этим решение вопросов целеполагания менеджер должен осуществлять на основе системного подхода, опираясь на свой и своих коллег предпринимательский талант, высокую профессиональную компетентность, опыт, интуицию и безусловное добросовестное отношение персонала организации.

Когда цели определены, согласованы между собой, четко сформулированы количественно с использованием соответствующих показателей, тогда аморфное **“пространство действий”**, которое компании предстоит выполнить в будущем для реализации стратегических решений, превращается в жесткую структуру, появляются ориентиры, которых надо достигать, по которым можно судить о степени достижения целей, а в случае недостижения — искать причины этого и устранять эти причины.

В рамках стратегического менеджмента компания должна формировать как стратегические, так и финансовые цели. Их не следует противопоставлять, так как достижение финансовых результатов позволяет поддержать положение компании на рынке, которое обеспечит возможность получения прибыли как показателя, соответствующего финансовым целям.

В конкретной ситуации на первый план могут выходить финансовые или стратегические цели. Если предприятие находится в кризисном состоянии, оно должно сосредоточить внимание на финансовых целях, но после выхода из этого состояния оно должно быть обеспокоено своими конкурентными позициями в перспективе. Те фирмы, которые упускают возможность упрочить свои конкурентные позиции в перспективе в угоду текущим финансовым результатам, рискуют снизить уровень своей

конкурентоспособности, особенно если ее конкуренты больше думают о стратегических направлениях развития.

Важность стратегических целей можно отметить еще и в связи с тем, что они позволяют описать стратегические намерения фирмы, занять определенное место в бизнесе. Понятно, что стратегические намерения должны быть соразмерны масштабам фирмы, характеру ее деятельности.

Трудности в процессе выбора и формулирования целей организации обусловлены четырьмя основными причинами.

Во-первых, **необходимостью отождествления миссии организации с ее главной внутренней целью.** Миссии всех организаций (как коммерческих, так и некоммерческих) идентичны и сводятся к качественному удовлетворению тех или иных общественных потребностей. Внутренние цели организаций, в общем-то, тоже идентичны и сводятся к обеспечению своего выживания и/или достижению и удержанию определенного уровня прибыльности или доходности.

Во-вторых, **желанием показать всему миру свою социальную благонамеренность и благонадежность, вызвать к себе доверие общественности.** По этой причине многие организации избегают таких выражений, как “стремление к прибыли”, ведь иначе не создать себе имиджа бескорыстного служения обществу. При этом они почему-то забывают, что люди не настолько наивны, чтобы верить их декларациям.

В-третьих, **необходимостью согласования главной внутренней цели организации с целями всех заинтересованных групп участников бизнеса.** Например, фирма “Бутс Компани” формулирует свою цель так: “Нашей целью является достижение максимальной стоимости активов компании для блага акционеров”. Однако если последовательно придерживаться этой цели, то такая направленность действий неминуемо приведет к отчуждению остальных участников и фирма довольно быстро окажется в аутсайдерах. Понятно, что каждый участник бизнеса преследует свои интересы и цели, отличные от целей организации:

- акционеры желают получить высокие дивиденды и/или повысить рыночную стоимость своих акций;
- менеджеры стремятся к увеличению своих доходов и власти;
- рядовые наемные сотрудники заинтересованы в высокой заработной плате, комфортных условиях труда и гарантиях занятости;
- потребители хотят получить качественную продукцию по сравнительно низким ценам и хорошее обслуживание;
- кредиторы желают своевременно вернуть свои деньги с процентами;
- поставщики и заказчики заинтересованы в стабильных и взаимовыгодных отношениях с данной организацией.

И не считаться с этим нельзя.

В-четвертых, **возможностью отказа от выделения главной внутренней цели и простым перечислением множества равнозначных целей, среди которых чаще всего называются следующие:** прирост капитала акционеров, увеличение доли рынка, прибыльность, рентабельность, рост и расширение фирмы, выживание, предоставление услуг потребителям, увеличение производительности труда, удовлетворение потребностей работников фирмы, инновации, обучение персонала, короткие сроки поставок, сокращение длительности производственного цикла и т. д.

Попытка одновременно придерживаться многих противоречащих друг другу целей равносильна, по сути, полной дезориентации.

Поэтому выделение главной цели — абсолютная необходимость. Противоречивость множества параллельных целей не страшна, если каждая из них в отдельности не противоречит главной. Множество целей должно быть субординировано по отношению к главной в схеме дерева целей.

Если главная внутренняя цель определяется просто как “получение прибыли”, то это неверная, слишком абстрактная формулировка. Ведь в таком случае получение одного рубля прибыли тоже должно считаться достижением цели, что вряд ли кого-нибудь устроит.

Неверна и формулировка “максимизация прибыли”, так как существует много способов кратковременной максимизации прибыли.

Представляется, что оптимальная конкретизированная формулировка главной внутренней цели может звучать так: обеспечение устойчивой прибыльности во столько-то процентов годовых. Такое определение, во-первых, не позволяет забыть о перспективе и увлечься сиюминутной выгодой, а во-вторых, содержит в себе критерий целедостижения в виде установленного процента.

Но не следует думать, что именно такая главная цель стоит перед организацией во всех случаях и на всех этапах ее развития.

В кризисных ситуациях, например, главной целью станет выживание, а не получение прибыли.

На первоначальной стадии развития, когда бизнес только создается и еще нет уверенности в успехе предпринимаемого дела, главная цель формулируется осторожно и скромно: создание самокупаемого бизнеса.

Эта цель подразделяется на следующие подцели первого уровня, которые иначе называются задачами, или тактическими задачами: выявление общественных (рыночных) потребностей; разработка товара; организация производства; организация сбыта.

Эти подцели подразделяются на подцели второго уровня и т. д. Например, подцель “организация производства” предполагает решение следующих задач: формирование штата производственных рабочих; подготовка помещений; закупка сырья, материалов, оборудования; установка и наладка оборудования; отладка технологической цепочки и т. д.

Важным аспектом целевого подхода является **классификация целей**. Классифицировать цели можно по самым разнообразным признакам.

Первый признак классификаций целей — плановый горизонт, позволяющий выделить **краткосрочные цели**, связанные с получением желаемых результатов быстро или в пределах

одного года, **среднесрочные цели**, которым соответствует плановый горизонт 3–5 лет, **долгосрочные цели**, достижение которых планируется в течение длительного периода времени, например 10–15 лет, либо постоянно.

Второй признак классификации — характер цели, что позволяет выделить цели финансовые и стратегические. **Финансовые цели** — цели, намеченные в финансовой сфере. Они необходимы в любой ситуации, так как при недостатке финансовых средств нет возможности расти и развиваться.

**Стратегические цели** позволяют реализовать миссию компании и связаны с укреплением конкурентных позиций на рынке. Финансовые цели могут быть сформулированы с помощью таких показателей, как сумма прибыли, отдача от инвестиций, приток наличности и т. д. Стратегические цели могут быть связаны с темпами роста, долей рынка, качеством продукции (услуг), изменением репутации. При определении целей не следует ограничиваться использованием только финансовых показателей, так как достижение стратегических целей не менее важно, чем финансовых.

Третьим признаком классификации целей является их **статус**. С этой точки зрения вся совокупность целей организации подразделяется на официальные и оперативные.

**Официальные цели** представляют собой формально заявленное определение сферы и задач бизнеса, а также целей, которых организация стремится достичь. Типичные официальные цели определяют основные операции в бизнесе. Они могут быть сфокусированы на организационных ценностях, рынках, потребителях, пользующихся продукцией данной организации. Содержание официальных целей часто отражается в руководстве по организационной политике или в ежегодных отчетах.

**Оперативные цели** обозначают те конкретные результаты, к которым организация стремится посредством определенных оперативных процедур. Они описывают конкретные и вполне измеримые результаты и часто ставятся на краткосрочную перспективу.

Четвертый признак предполагает подразделение целей предприятия на экономические и неэкономические. **Неэкономические цели** — это, например, улучшение условий труда, формирование имиджа предприятия и т. п. **Экономические цели** выражаются в показателях хозяйственной деятельности и подразделяются на количественные (например, увеличение доходов) и качественные (например, достижение технологического превосходства).

**Количественные цели** могут быть оценены в едином эквиваленте, а для оценки **качественных целей** необходимо применение метода экспертных оценок.

Кроме того, для успешного функционирования и развития предприятия цели можно сгруппировать в следующие важнейшие группы.

**Материальные цели** (цели достижения определенных материальных результатов). К ним относится будущая продуктово-рыночная программа предприятия, которую чаще называют просто продуктовой программой. Материальные цели могут иметь также и стоимостное выражение.

Материальные цели достигаются посредством реализации определенных мероприятий, получивших название целей-действий. (Цели-действия — специальные мероприятия, с помощью которых достигаются цели, необходимые для успешного функционирования и развития предприятия без привлечения ресурсов.)

**Стоимостные (денежные) цели.** К ним относятся ожидаемые в будущем финансовые результаты. Это могут быть, например, ценность капитала, расчетная и балансовая прибыль или отдельные компоненты этих финансовых результатов, например поступления и выплаты, выручка от реализации продукции, издержки, доходы и затраты. К этим целям относятся необходимый для существования предприятия уровень ликвидности и компоненты ликвидности (наличие оборотных средств, поступления и выплаты денежных средств). Стоимостные цели могут характеризоваться абсолютными и относительными показателями, (например, годовая прибыль и рентабельность).



Стоимостные цели реализуются только через достижение материальных целей и целей-действий.

**Социальные цели**, или так называемые **гуманитарные цели** — желаемые в будущем взаимоотношения между людьми как на самом предприятии, так и с общественностью вне предприятия. Социальные цели обуславливают модель поведения по отношению к персоналу, лицам и общественным группам в подсистемах самого предприятия и во внешней среде. Частично это поведение закреплено законодательно. Социальные цели могут быть как денежными, так и неденежными. Например, уровень доходов персонала, интересная работа, культура предприятия, идентификация работников с предприятием и его целями, имидж предприятия, защита окружающей среды и т. п.

Социальные цели достигаются через реализацию материальных, стоимостных целей и прочих целей-действий.

Предприятия в настоящее время действуют в условиях постоянных изменений внешней и внутренней среды. Поэтому для них очень важными становятся такие свойства, как гибкость и приспособляемость, которые следует рассматривать в качестве особых, лежащих в другой плоскости рассмотрения, целей.

Предприятие должно обязательно выяснить, могут ли все первичные цели быть достигнуты непосредственно как цели-действия или это требует предварительного проведения специальных целевых мероприятий с использованием ресурсов.

На предприятии цели могут быть взаимосвязаны по-разному. Различаются вертикальные и горизонтальные связи между целями. **Вертикальные связи** представляются в виде объективных соподчинений целей разного уровня (соотношение целей и средств). Цель более низкого уровня является средством достижения цели более высокого уровня. Вертикальные связи позволяют формировать иерархию целей в виде дерева целей.

**Горизонтальное разделение** целей на главные и дополнительные основано на субъективных оценках лиц, принимающих решения. Как по горизонтали, так и по вертикали могут возникать дополнительные связи между целями, обусловленные областью принятия соответствующих решений. Цели могут находиться по

отношению одна к другой в состоянии взаимодополнения, идентичности, нейтральности, конкуренции и противоречия. Только если менеджер знает конкретную ситуацию принятия решения, он может установить характер связей между целями.

Менеджеры должны уметь преобразовывать высшие цели предприятия в операциональные подцели-задания для исполнителей, на базе которых затем формируются программы (цели-действия, комплексы задач). Разукрупнение целей должно проводиться по всем уровням в соответствии с действующей организационной структурой предприятия. Совокупность целей предприятия и их связей образует **структуру целей** предприятия, которая может быть представлена в виде дерева целей.

Кроме вышеперечисленных целей, имеющих непосредственно важное значение для успешной деятельности предприятия, оно должно обязательно иметь также **высшие цели**.

К высшим целям предприятия относятся жизненно важные, кардинальные ограничения (условия), определяемые законодательством и общественным мнением. Например:

- защита окружающей среды;
- применение прогрессивных (инновационных), но не вредных для окружающей среды технологий;
- сохранение социально-рыночной экономической системы для конкурентной экономики;
- обеспечение свободного демократического общественного строя.

Главная цель любого предприятия — успешное функционирование и развитие. Для этого необходимо соблюдение всех или большинства внешних условий, что на практике означает некоторые добровольные ограничения.

Менеджеры и собственники предприятия должны знать, что общество требует от них принятия ответственности за планируемые и фактически совершенные действия, чтобы доверять и содействовать предприятиям.

Существуют следующие **общие правила постановки целей**:

- описание ситуации;

- выявление приоритетов;
- выбор в качестве общей цели одного наиболее существенного приоритетного направления;
- формулирование цели в терминах конечных результатов;
- декомпозиция цели в системе “цель — ресурсы — результаты”;
- построение направленного графа дерева целей;
- оценка системы графов дерева целей на полноту состава подцелей, их соподчиненности (иерархичности) и ресурсной обеспеченности;
- уточнение конфигурации модели дерева целей;
- проверка правильности формулировок целей различных иерархических уровней;
- формулировка целевых задач по целям и подцелям;
- установление для каждого звена управляющей подсистемы главной цели;
- определение для каждой такой главной цели и ее подцелей критериев достижения и системы их оценочных показателей.

Правила целеполагания и правила формулировки целей дополняют друг друга. Менеджер должен учитывать важность речевой коммуникации в системе управления. Дж. Моррисей сформулировал признаки, которые характеризуют корректную формулировку целей: “В обычных условиях хорошая формулировка целей отвечает следующим признакам:

- 1) Цель начинается с глагола в неопределенной форме в повелительном наклонении, характеризующего выполняемые действия.
- 2) Конкретизирует требуемый конечный результат.
- 3) Конкретизирует заданный срок достижения цели.
- 4) Конкретизирует максимальную величину допустимых затрат.
- 5) Дает количественную характеристику требуемого результата работ, необходимую для подтверждения факта достижения цели.

6) Оговаривает только “когда” и “как” это должно быть сделано.

7) Непосредственно отвечает целевому назначению и функциональным обязанностям данного управляющего и его прямых начальников.

8) Понятна всем, кто будет работать для ее достижения.

9) Реальна и достижима, но нелегка.

10) Обеспечивает большую отдачу от затрат времени и ресурсов по сравнению с другими возможными целями.

11) Реализуема в пределах наличного или гарантируемого объема ресурсов.

12) Исключает или минимизирует возможность двойной ответственности за результаты совместных работ.

13) Соответствует основным принципам и методам работы подразделения и компании в целом.

14) Совпадает с интересами исполнителей и не вызывает серьезных конфликтов в организации.

15) Зафиксирована письменно, копии хранятся для справок у руководителя или подчиненных.

16) Согласована управляющим в личной беседе с подчиненными<sup>1</sup>.

Таким образом, целеполагание и целепостановка представляют прямую связь между субъектом и объектом управления. Обратная связь позволяет произвести оценку результатов реализации целей, т. е. выявить степень целеосуществления.

При правильной постановке менеджмента решению проблемы формирования целей должно предшествовать прогнозирование возможных ситуаций, а после определения целей — выработка эффективной стратегии их реализации. Для решения этих задач приемлем **селективный метод прогнозирования**. В основу этого метода заложены принципы системного подхода, которые реализуются в процессе проведения ряда работ в следующей последовательности:

---

<sup>1</sup> См.: Моррисей Дж. Целевое управление. — М.: Сов. радио, 1979. — С. 66–67.

- 1) сбор информации о внешней среде организации (изучение внешнего фона);
- 2) проведение проблемного диагностического анализа;
- 3) разработка простейших поисковых прогнозов по необходимой проблематике;
- 4) написание сценария развития организации;
- 5) выбор критериев оценки эффективности достижения целей и подцелей;
- 6) определение возможных целей (подцелей);
- 7) построение дерева целей;
- 8) расчет необходимых факторов производства по дереву целей;
- 9) экспертная или методами “мозговой атаки” оценка целей (подцелей);
- 10) построение вероятностной сети реализации целей;
- 11) выработка наилучшей стратегии функционирования организации;
- 12) распределение факторов производства по наилучшей стратегии.

Селективный метод целеполагания, прогнозирования и перспективного планирования позволяет отобрать по определенным критериям (стандартам) наиболее существенные признаки объекта управления, что особенно важно при управлении деятельностью образовательной или научно-исследовательской организации. С помощью этого метода представляется возможным дать этим признакам дифференцированную оценку, определить наиболее эффективные пути выполнения учебного процесса или проведения научно-исследовательских работ.

При установлении целей необходимо, чтобы, с одной стороны, они не были очень просты для выполнения (или уже практически достигнуты), а с другой — были выполнимы в принципе. Иногда говорят, что они должны соответствовать принципу “трудно, но выполнимо”. Здесь уместна “педагогическая” аналогия: если задание, полученное учащимся, слишком простое, у него не возникает интереса к его выполнению, если оно очень сложное — у него опускаются руки. И только если оно требует

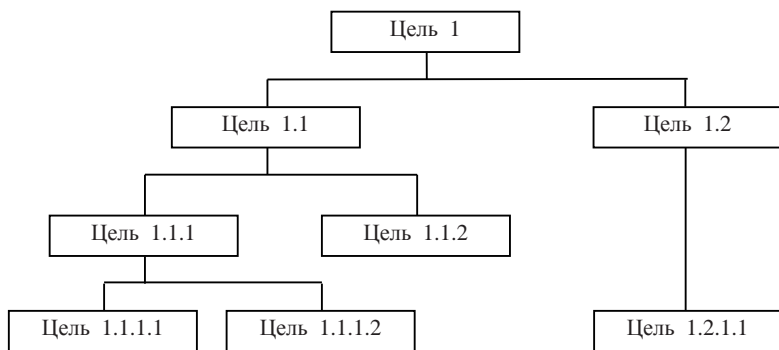
определенного напряжения, сосредоточения и может быть выполнено в ограниченные сроки, учащийся начинает выполнять его с интересом.

Для реализации указанного принципа целесообразно провести анализ:

- а) реально возможного уровня соответствующих показателей при данных условиях;
- б) результатов деятельности компании, необходимых для того, чтобы ее деятельность можно было считать успешной;
- в) результатов, которые могут быть достигнуты компанией при использовании стимулирования.

Доведение целей до каждого уровня управления и их комплексная оценка требуют построения дерева целей.

**Дерево целей** представляет собой структурное отображение распределения целей по уровням управления рассматриваемой организации в их взаимосвязи (см. рис. 6.7).



**Рис. 6.7.** Дерево целей

Построение дерева целей по праву можно считать подготовительным этапом планирования. В менеджменте дерево целей играет ту же роль и выполняет те же функции, что и алгоритм программы в кибернетике. Еще из курса средней школы всем известно, что для написания компьютерной программы целесообразно предварительно составить ее алгоритм, т. е. графически отобразить последовательность осуществления всех необходи-

мых логических операций. Это позволяет программисту более четко представить общую картину составляемой программы и избежать возможной путаницы и дублирования команд. Разумеется, при составлении элементарных программ, всю последовательность команд которых легко может удержать в голове один человек, такой предварительный этап, как составление алгоритма, можно опустить.

Аналогичным образом обстоят дела и с деревом целей. Если менеджер имеет дело с небольшой организацией, осуществляющей несложные виды деятельности, то при составлении планов дерево целей можно не строить. Однако планирование деятельности крупных компаний, в особенности транснациональных корпораций, имеющих развернутую сеть дочерних предприятий, филиалов и представительств, составление дерева целей объективно необходимо.

После построения дерева целей на его основе разрабатывается **целевая программа**, т. е. конкретная программа действий, которая позволит разрешить проблему, отделяющую данную управленческую ситуацию от желаемой. Тактическим инструментом целевой программы может быть бизнес-план, составляемый в контурах этой программы.

Целевая программа обычно включает ряд разделов, в которых содержатся сведения о цели и этапах ее достижения, о необходимом материальном кадровом и финансовом обеспечении, сроках исполнения, исполнителях и руководителях.

## **6.5. Задачи организации и способы их разработки**

Для более детальной проработки целей необходима разработка задач деятельности организации.

**Стратегической задачей** называется предстоящее событие либо внутри организации, либо за ее пределами, которое может существенным образом повлиять на ее способность достигать своих целей. Решение этой задачи может быть желательным и отражать возникшую во внешней среде возможность, которой следует воспользоваться, или сильную сторону самой фирмы,

которую она может использовать с выгодой. Эта задача может быть следствием внешней угрозы либо слабой стороны фирмы, ставящих под удар ее дальнейший успех или даже само существование. Нередко внешние угрозы, сигнализирующие о существенных дискретных изменениях во внешней среде, могут быть преобразованы в возможности посредством активного и основанного на предприимчивости управления.

Понятие стратегической задачи было сформулировано в процессе развития стратегического планирования. Изначально предполагалось, что стратегии будут подвергаться ежегодному пересмотру. Однако опыт быстро показал, что это одновременно и непрактично, и излишне. Непрактично, потому что пересмотр стратегии требует значительных затрат сил и времени, и ежегодное его проведение перегружает управленческий персонал. Излишне, потому что стратегия представляет собой долгосрочное решение, осуществление которого занимает несколько лет.

По мере осознания этого факта коммерческие фирмы перешли на управление, при котором комплексный пересмотр стратегий проводится раз в несколько лет.

Параллельно с этим при рассмотрении итогов предыдущего года на начальном этапе планирования в текущем году внимание сосредотачивалось на тех областях хозяйственной деятельности, в которых выявились существенно важные стратегические задачи. Комплексный анализ тенденций и перспектив, наблюдаемых во внешней среде, позволял выявить дополнительные стратегические задачи. Разрешение проблем, возникающих в связи с применением тех или иных стратегий и изучением внешней среды, стало главным в процессе годового планирования.

Однако в начале 1980-х гг. два соображения сделали желательным отделение анализа стратегических задач от годового стратегического планирования. Во-первых, у некоторых предприятий либо нет возможности, либо нет необходимости обращаться к обременительным процедурам годового стратегического планирования. Распространению второго фактора способствовали неожиданные изменения. Это события, имеющие неожиданные источники и быстро воздействующие на



экономические показатели предприятия. Сочетание быстроты возникновения и новизны подобных проблем может приводить к тому, что они окажутся слишком скоростными, чтобы иметь возможность своевременно распознавать их реагировать на них в рамках системы годового планирования.

**Процесс постановки задач** представляет собой формулирование в письменной, устной или иной форме ожидаемых результатов деятельности конкретных структурных подразделений или отдельных работников организации.

К **содержанию конкретных управленческих задач** обычно предъявляются следующие требования:

- соответствие целям функционирования организации;
- простота формулировки и изложения;
- согласование с нижестоящими руководителями и исполнителями;
- закрепление в письменной форме;
- реализм, т. е. задача должна быть реально достижимой.

Сформулированные задачи должны быть упорядочены в порядке их приоритетности. В этом плане выделяют задачи высшего, среднего и низшего приоритетов. К задачам высшего приоритета относятся задачи, которые необходимо решить любой ценой. В число задач среднего приоритета входят задачи, которые должны быть решены. Задачами низшего приоритета считаются задачи, которые хорошо было бы решить.

Для каждой задачи составляется список действий, необходимых для ее решения. Перечень таких действий оформляется в виде плана-графика, который устанавливает предельные сроки их выполнения. В большинстве случаев подобные планы-графики составляются для того, чтобы работа была выполнена четко в намеченные сроки. Однако они выполняют и еще одну немаловажную функцию, а именно побуждают работника более ответственно относиться к поставленной задаче. Ведь в случае отсутствия графика, разбивающего работу на конкретные этапы, исполнители просто не будут знать, что от них ожидает руководство. В подобной ситуации резко возрастает вероятность того, что некоторые задания вообще не будут выполнены.

**Процедура составления графика выполнения работ** обычно включает в себя следующие основные этапы<sup>1</sup>:

1. Разбить каждый шаг программы на ряд последовательных событий и стадий, которые могут быть представлены следующим образом:

- а) исследование ситуации;
- б) представление руководству предложений;
- в) подготовка опытно-испытательного проекта нового режима работы;
- г) оценка результатов эксперимента;
- д) доклад руководству результатов эксперимента;
- е) переход на новый режим работы.

2. Определить, сколько времени понадобится на выполнение каждой стадии работы. Время выполнения работы на каждой стадии должно быть установлено в календарных днях с учетом возможных незапланированных задержек и простоев.

3. Определить, какие шаги должны выполняться последовательно, а какие могут осуществляться параллельно.

4. Разработать общий календарный график.

5. Уточнить составленный график работы посредством включения в него дополнительных мероприятий.

Среди работ по составлению графиков функционирования чаще всего преобладает планирование текущей работы, этапы которой нередко повторяются с ежедневной, еженедельной или ежемесячной периодичностью. Применение календарного графика позволяет регламентировать, отслеживать и контролировать все эти виды деятельности.

**Система управления стратегическими задачами (СУСЗ)**, сложившаяся к настоящему времени, представляет собой систематическую методику раннего выявления неожиданных изменений как внутри, так и вне предприятия и быстрого реагирования на них.

---

<sup>1</sup> См.: Таможенный менеджмент: Учеб. пособие / Н. М. Блинов, С. И. Съедин. — М.: РИО РГА, 1996. — С. 50.

В отличие от систем управления, долгосрочного планирования и стратегического планирования, которые предусматривают рассмотрение стратегических задач в течение периода годового планирования, СУСЗ действует в реальном масштабе времени. Решение стратегических задач происходит непрерывно на протяжении всего года. На практике это означает периодический (например, ежемесячный) пересмотр и корректировку перечня ключевых стратегических задач.

Это также подразумевает непрерывное слежение за появлением экстренных проблем как внутри, так и вне предприятия в интервалах между корректировками.

Быстрое реагирование на изменение тенденций можно обеспечить следующими взаимно дополняющими способами.

Обязанности по управлению системой принимает на себя группа высшего руководства фирмы, располагающая необходимыми ресурсами и полномочиями для того, чтобы можно было без задержек приступить к оперативным действиям.

В случае необходимости СУСЗ может действовать вразрез с обычными принципами иерархической организации. Высшее руководство фирмы поручает решение конкретных стратегических задач непосредственно тем подразделениям, которые наилучшим образом готовы к работе, даже если это означает необходимость взаимодействовать с такими подразделениями, минуя некоторые иерархические уровни. Эти новые обязанности подразумевают не планирование реакции, а решение стратегической задачи. Таким образом, СУСЗ представляет собой систему управления действиями (а не только планированием).

Существует несколько способов распределения обязанностей в рамках системы. Один из таких способов предполагает распределение обязанностей между тремя группами.

“Штабной” называется группа, в обязанности которой входит выявление тенденций, оценка масштабов их воздействия и развития, предупреждение принимающих решения руководителей о внезапно возникающих важных стратегических задачах и т. д.

Вторая группа — группа общего руководства — занимается оценкой относительной важности стратегических задач, составлением их перечня, разработкой методов их рассмотрения, распределением обязанностей, связанных с их решением.

Третью группу составляют исполнители — подразделения или целевые группы, которым было поручено решение соответствующих стратегических задач.

## **Выводы по главе 6**

- В современных условиях ведения бизнеса, характеризующихся постоянным и интенсивным воздействием на организацию большого количества дестабилизирующих факторов внешней и внутренней среды, особенно важно соблюдать целенаправленность управления, учет влияния всех промежуточных звеньев для достижения конечных результатов.

- Эффективность целевой стратегии — это та степень, в которой организация реализует свои цели. Эффективность — многоплановое понятие. Оно включает в себя широкий круг переменных величин, причем как на общеорганизационном уровне, так и на уровне подразделений.

- Определенный интерес в современных социально-экономических условиях представляет векторный подход к изучению целевого управления, который рассматривает организационную систему как совокупность материальных ресурсов, перерабатываемых в конечный продукт под воздействием энергетических ресурсов, вектор приложения силы которых определяется волей руководства.

- Основу целевого подхода составляет разработка представлений о миссии, целях и задачах функционирования организации.

- Предназначение фирмы в условиях постоянно меняющейся внешней среды является миссией фирмы. Миссия фирмы определяется ее руководством и реализуется через ее стратегию.

- Правильно сформулированная миссия фирмы должна давать представление о трех основных аспектах: сфера бизнеса,

в которой работает компания; предназначение организации и ее роль в системе национального хозяйства и общества в целом; возможность оперативного и своевременного изменения стратегического курса организации в соответствии с изменяющимися условиями внешней среды.

- Эффективность управления организацией и ее конкурентоспособность зависят от выработки стратегического видения. Видение акцентирует внимание на принципах деятельности компании, которые позволяют реализовать миссию, ценности, культуру фирмы, корпоративную идеологию и стратегию развития.

- В системе современного менеджмента под видением организации можно понимать систему убеждений, взглядов и принципов, отражающих отношение руководства к самой организации и осуществляемым ею видам деятельности в настоящий момент времени, а также на обозримую перспективу.

- Цели, стоящие перед фирмой, принято называть целями функционирования. Доведение целей до каждого уровня управления и их комплексная оценка требуют построения дерева целей, которое представляет собой структурное отображение распределения целей по уровням управления рассматриваемой организации в их взаимосвязи.

- Процесс постановки задач представляет собой формулирование в письменной, устной или иной форме ожидаемых результатов деятельности конкретных структурных подразделений или отдельных работников организации.

- Сформулированные задачи должны быть упорядочены в порядке их приоритетности. В этом плане выделяют задачи высшего, среднего и низшего приоритета. К задачам высшего приоритета относятся те, которые необходимо решить любой ценой. В число задач среднего приоритета входят задачи, которые должны быть решены. Задачами низшего приоритета считаются задачи, которые хорошо было бы решить.

- Для каждой задачи следует составлять список действий, необходимых для ее решения. Перечень таких действий оформляется в виде плана-графика, который устанавливает предельные сроки их выполнения.

## Ключевые вопросы главы 6

1. В чем сущность программно-целевого подхода?
2. Перечислите и охарактеризуйте основные этапы программно-целевого подхода.
3. Какие вы знаете подходы к оценке организационной эффективности?
4. Дайте характеристику основным критериям организационной эффективности.
5. Раскройте сущность векторного подхода к управлению.
6. Что такое миссия организации?
7. Какие факторы влияют на формирование миссии?
8. Охарактеризуйте принципы формирования миссии.
9. Какие основные этапы включает в себя процесс формирования миссии?
10. Какие нравственные требования необходимо соблюдать при формировании миссии организации?
11. Какие аспекты должна затрагивать миссия организации?
12. Раскройте понятие видения организации.
13. Какие ключевые идеи объединяет в себе миссия организации?
14. Что такое карта систем?
15. С какой целью в стратегическом менеджменте используется метод передачи видения?
16. Дайте определение целей функционирования.
17. Каким образом могут классифицироваться цели организации?
18. Что такое дерево целей?
19. Какие требования предъявляются к содержанию управленческих задач?
20. Каким образом подразделяются управленческие задачи в зависимости от их приоритета?

# Глава 7. СТРАТЕГИЯ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

---

## 7.1. Понятие и сущность внешнеэкономической деятельности

В соответствии с действующими в России законами любое предприятие (организация) может выступать в качестве субъекта внешнеэкономической деятельности, т. е. как экспортера, так и импортера. В практике выделяются три основных стимула развития внешнеэкономической деятельности предприятий (ВЭД): расширение сбыта, приобретение ресурсов, диверсификация источников снабжения и сбыта.

Необходимость стратегического планирования внешнеэкономической деятельности определяется существенными переменами в структуре мирового рынка и попытками предприятий, осуществляющих международную деятельность методом проб и ошибок, выработать адекватные меры, гарантирующие им защиту от чрезмерных потерь в результате неверных действий или ошибочных представлений о перспективах макроэкономических процессов.

В основе любой формы внешнеэкономических связей лежит идея взаимовыгодного международного обмена. В принципе международный обмен всегда выгоден. Это справедливо в отношении промышленно развитых и слаборазвитых стран.

Международный обмен продукцией (изделиями) целесообразен для страны, если она затрачивает на производство экспортной продукции (изделий) меньше общественного труда, чем должна затратить на производство продукции (изделий) взамен импортируемой (на средства, вырученные от экспорта).

Следовательно, товарообмен может быть выгоден всем странам при условии правильного формирования структуры экспорта и импорта. Поэтому необходимо увеличивать масштабы внешнеторгового обмена. При этом экспорт первичен, так как страна должна, получив за экспортную продукцию (изделия) валюту, обеспечить себе возможность импорта продукции (изделий). Для достижения наибольшего экономического эффекта от участия в международном разделении труда следует развивать производство экспортной продукции (изделий), которая позволяет получить наибольшую валютную выручку на единицу затрат общественного труда, и импортировать ту продукцию (изделия), собственное производство которой потребовало бы наибольших затрат общественного труда на единицу затрачиваемых валютных средств. Наибольший эффект достигается от экспорта наукоемкой готовой продукции (изделий). В мировой торговой практике сложилось следующее соотношение: 40% международного товарооборота приходится на сырьевую продукцию, 60% — на готовую промышленную продукцию (изделия). В структуре же экспорта России сложилось обратное соотношение — 70 и 30% соответственно.

Такое состояние внешнеэкономических связей, естественно, никого не устраивает, а учитывая их потенциально высокую рентабельность, задача совершенствования внешнеэкономической деятельности становится одной из первоочередных. И не случайно перестройка хозяйственного механизма России началась с совершенствования ВЭД.

Начало реформирования ВЭД Российской Федерации в какой-то степени началось с 1985 г., однако законодательно это было закреплено в 1986 г. постановлением Правительства РФ № 991 “О мерах по совершенствованию управления внешнеэкономическими связями”, с вступлением в силу которого начался **первый этап** реформы внешнеэкономической деятельности (можно охарактеризовать как “разрешительный”). Действительно, в этот период времени было разрешено самостоятельно выходить на внешний рынок, формировать валютные фонды, организовывать внешнеторговые фирмы. Получили право на су-



ществование такие прогрессивные формы внешнеэкономических связей, как прямые связи, совместное предпринимательство.

**Второй этап** начался в 1989 г. с выходом постановления Правительства РФ № 203 “О мерах государственного регулирования внешнеэкономической деятельности”, которым устанавливались достаточно жесткие рамки, по сути свертывающие процесс демократизации внешнеэкономической деятельности. Были введены обязательность регистрации такой деятельности, процедура квотирования, жесткая система планирования. Данный этап закончился в 1991 г. Сначала отдельные республики, а в декабре 1991 г. и Россия заявили о новом подходе к организации внешнеэкономической деятельности в своих странах. Начался третий этап реформы — этап либерализации внешнеэкономической деятельности.

В России началом **третьего этапа** можно считать издание Указа Президента РФ от 15 ноября 1991 г. № 213 “О либерализации внешнеэкономической деятельности”. Вслед за данным Указом появился ряд нормативных актов, определяющих процедуру осуществления внешнеэкономической деятельности.

Основные правила осуществления внешнеэкономической деятельности в России предусматривают следующее:

- внешнеэкономическая деятельность разрешена всем зарегистрированным на территории России предприятиям независимо от форм собственности;
- разрешена посредническая деятельность;
- значительно сокращен список лицензируемой продукции (изделий);
- введена аукционная продажа квот и лицензий;
- сняты ограничения на открытие валютных счетов;
- разрешено проведение валютных операций, при этом курс рубля к иностранным валютам определяется спросом и предложением.

Либерализация ВЭД сопровождалась введением коммерческого курса рубля, системы обязательных валютных отчислений, экспортных таможенных пошлин на отдельные группы продукции.

Правительством России намечена стратегия развития ВЭД. Первый (подготовительный) этап стратегии считается пройденным. Важнейший этап стратегии — второй, предусматривающий мероприятия, закладывающие фундамент всей модели ВЭД на ближайшие годы. Основные из них — изменение практики лицензирования и контроля за экспортом и введение единого валютного курса рубля.

На этом этапе сокращен перечень квотируемой экспортной продукции (изделий) при одновременном расширении конкурсной продажи остающихся квот; отменен специальный коммерческий курс рубля, при этом обязательную продажу валютной выручки предусмотрено производить по рыночному курсу.

Стратегия предусматривает также поддержание “плавающего” по текущим операциям, а затем и фиксированного рыночного курса рубля по инвестиционным операциям с постепенным их выравниванием.

Деловые взаимоотношения между предприятиями двух и более стран могут включать различные направления и хозяйственные операции.

Основные (традиционные) **формы внешнеэкономической деятельности**, такие как внешняя торговля, вывоз капитала, валютные отношения, сложились в конце XIX — начале XX в., однако в период с конца 60-х до середины 70-х гг. прошлого столетия произошло их значительное расширение и дифференциация. Таким образом, в современных условиях можно выделить десять основных форм международных экономических отношений:

- 1) внешняя и мировая торговля;
- 2) кредитные отношения;
- 3) валютные и платежно-расчетные отношения;
- 4) миграция и вывоз капитала;
- 5) международная миграция рабочей силы;
- 6) международные интеграционные процессы;
- 7) создание и развитие транснациональных корпораций;
- 8) межгосударственное регулирование международных экономических отношений;

9) деятельность международных финансово-кредитных институтов в сфере международных экономических отношений (Международный валютный фонд (МВФ), Международный банк реконструкции и развития (МБРР));

10) научно-техническое и производственное сотрудничество.

Рассмотрим вышеперечисленные формы ВЭД подробнее. Начнем с внешней торговли.

Современный мировой рынок — это прежде всего сфера обмена, которая охватывает совокупное товарное обращение различных стран, рынки которых являются его органичными составными элементами.

Рост **внешней торговли** обусловлен рядом объективных причин, а именно:

1. Развитие национальных товарных производств и обмена.

2. Неравномерность развития отдельных отраслей общественного производства.

3. Тенденция постоянного расширения производства отдельных стран с целью получения прибыли.

Стремление к получению прибыли и сравнительно узкие рамки национальных рынков заставляют предприятие выходить за пределы своего национального рынка, поэтому с 70–90-х гг. XX в. значение внешних рынков существенно возросло практически для всех стран. Промышленно развитым государствам нужны рынки для товаров народного потребления, оборудования и новых технологий. Развивающиеся страны нуждаются в рынках для сбыта сырья и сельхозпродукции.

Все это привело к тому, что в современных условиях отдельные страны стали звеньями мирового хозяйства, а их экономические системы попали в сильную зависимость от внешнего рынка.

Развитие внешней торговли создало необходимую базу и обусловило возникновение других форм внешнеэкономической деятельности, в первую очередь международных кредитных, валютных и платежно-расчетных отношений.

Возникновение **кредитных отношений в мировой экономике** возможно в трех основных случаях: в связи с кредитованием внешней торговли; в результате движения ссудного капитала в

рамках мирового рынка; в связи с проведением международных расчетов.

Кредитование внешней торговли включает в себя два основных элемента: кредитование экспорта и кредитование импорта. **Кредитование экспорта** осуществляется в форме покупательских взносов, которые выдаются экспортерами той или иной страны иностранным потребителям в качестве кредита под приобретение товаров у страны-экспортера. **Кредитование импорта** осуществляется посредством коммерческого или банковского кредита.

Коммерческий экспортный кредит может принимать следующие формы:

- кредит по открытому счету — экспортер записывает на счет импортера стоимость проданных товаров;
- вексельный кредит — экспортер заключает сделку на поставку товара в кредит и выставляет тратту на импортера;
- частное страхование — страховая компания берет на себя риск по экспортным кредитам и оплачивает неплатежеспособность импортера;
- государственные гарантии — риск неоплаты берет на себя государство.

Банковский кредит по импорту включает в себя:

- кредит, выдаваемый при согласии банка-импортера на оплату тратты экспортера;
- акцептно-рамбурсный кредит — акцепт об оплате векселя банком при условии получения гарантий по нему со стороны иностранного банка, обслуживающего импортера;
- прямое банковское кредитование иностранных покупателей;
- факторинг — экспортер, продавший товар на условиях кредита получает от факторинговой компании ряд услуг по взысканию задолженностей по учету экспортных тратт по осуществлению контроля;
- лизинг — долгосрочная аренда с правом последующего выкупа;
- компенсационные сделки — долгосрочный кредит на базе взаимной поставки товаров, равных по стоимости.

Одной из разновидностей кредитных отношений в сфере мировой экономики является международный кредит, который подразделяется на частный, государственный и частногосударственный.

К валютным отношениям в сфере внешнеэкономической деятельности относятся валютные операции между различными участниками валютного рынка, осуществляемые в официальных центрах купли-продажи валют, а также валютный арбитраж, позволяющий использовать разницу в котировках валют на международных и национальных валютных рынках.

По своему содержанию валютные операции подразделяются на текущие валютные и операции, связанные с движением капитала.

К текущим валютным операциям относятся:

- переводы за границу и из-за границы иностранной валюты для расчетов без отсрочки платежа по экспорту и импорту товаров, а также расчетов, связанных с кредитованием экспортно-импортных операций;
- переводы за границу и из-за границы процентов, дивидендов и иных доходов от банковских вкладов, кредитов;
- операции неторгового характера (переводы заработной платы и другие подобные операции).

При планировании купли-продажи валюты необходимо учитывать валютный курс и его воздействие на интересы экспортеров (импортеров) товаров и капитала (табл. 7.1).

Таблица 7.1

**Влияние изменений валютных курсов  
на внешнеэкономическую деятельность**

Показатель	Повышение курса	Понижение курса
	своей национальной валюты	
Выгодно	Импортеру товаров Экспортеру товаров	Экспортеру товаров Импортеру товаров
Невыгодно	Экспортеру товаров Импортеру товаров	Импортеру товаров Экспортеру товаров

**Внешнеэкономические платежно-расчетные отношения** представляют собой регулирование платежей по платежным требованиям и обязательствам. Расчеты осуществляются через коммерческие и специализированные банки, обслуживающие внешнюю торговлю, как правило, безналичным методом.

**Формы международных расчетов** имеют следующие исторически сложившиеся особенности:

1. Импортёры, экспортёры и обслуживающие их банки вступают в определенные отношения, связанные с товарораспорядителями и платежными документами.

2. Международные расчеты регулируются нормативными законодательными актами, а также банковскими правилами.

3. Международные расчеты унифицированы на основе вексельной конвенции (1930 г.) и чековой конвенции (1931 г.). Международные расчеты носят документарный характер, так как выставляются против финансовых и коммерческих документов.

**Вывоз капитала** представляет собой помещение капитала за границей в целях систематического получения дополнительной прибыли. Процесс вывоза капитала в настоящее время стимулируется за счет воздействия следующих ключевых факторов в мировой экономике:

1. Развитие мирового рынка.

2. Концентрация и централизация капитала в национальных экономиках.

3. Избыточное предложение на национальных рынках ссудного капитала в промышленно развитых странах.

4. Заинтересованность отдельных стран в притоке иностранных капиталов с целью компенсировать дефицит собственных заемных средств.

Основной формой вывоза капитала в настоящее время продолжает оставаться предпринимательская форма, предусматривающая **вывоз функционирующего ссудного капитала** в виде вложений в промышленность, торговлю, транспорт и другие сферы бизнеса. Второй (вспомогательной) формой миграции капитала является **вывоз ссудного капитала** в виде международных кредитов.

Ссудный ввоз (вывоз) капитала может осуществляться в денежной (международные кредиты и займы) и товарной формах (машины, оборудование, патенты и ноу-хау, если они ввозятся в качестве вклада в уставный капитал создаваемого или покупаемого предприятия).

**Предпринимательская форма ввоза (вывоза) капитала** — это международное инвестирование, т. е. создание совместных предприятий и их филиалов. Импорт капитала в предпринимательской форме может быть в виде прямых и портфельных инвестиций. Характерная черта прямых инвестиций в том, что инвестор имеет право управленческого контроля над объектом вложения: филиалом предприятия, дочерним или зависимым хозяйственным обществом, совместным предприятием.

Портфельные инвестиции такого контроля не дают и обычно существуют в виде пакета акций, на которые приходится менее 10–25% собственного капитала предприятия.

**Основные характеристики прямых инвестиций:**

- контроль над ними;
- высокий уровень обязательств в части вложенного капитала, персонала и технологии;
- доступ к внешним рынкам;
- преобладание продаж от производства за границей над экспортом отечественной продукции;
- частичное право собственности.

При привлечении иностранного капитала предприятия, вывозящие капитал за границу, преследуют следующие цели:

- обход тарифных и нетарифных протекционистских барьеров;
- использование разницы в стоимости ресурсов, включая рабочую силу;
- повышение конкурентоспособности, внедрение на рынок изнутри;
- получение некоторых льгот и финансового выигрыша при использовании завышенных трансфертных (внутрифирменных) цен, позволяющих легко превратить филиал фирмы в убыточный, а прибыль “перекачать” за границу без выплаты налогов.

### Основные **преимущества иностранного инвестирования:**

- долгосрочная гарантия сбыта продукции;
- участие в получении прибыли;
- снижение издержек производства и обращения;
- распределение риска;
- доступ к освоению достижений на научно-технического прогресса.

Эффективной формой **привлечения иностранного капитала в Россию** является создание в нашей стране совместных предприятий. При этом могут быть поставлены следующие цели:

- привлечение передовой зарубежной технологии и управленческого опыта;
- насыщение внутреннего рынка высококачественной продукцией;
- привлечение в страну (на предприятие) дополнительных материальных и финансовых ресурсов;
- замещение импорта;
- развитие экспортного потенциала;
- обучение национальных кадров.

**Международная миграция рабочей силы** представляет собой передвижение лиц наемного труда через государственные границы в поисках работы. Основная причина международного перемещения рабочей силы — это изменение спроса на нее в различных сферах рыночной экономики. В современных условиях миграция рабочей силы характеризуется следующим:

1. Приток рабочей силы направляется преимущественно в капиталозэкспортирующие страны (это правило наиболее актуально для международного перемещения низкоквалифицированной рабочей силы);

2. Миграция высококвалифицированных кадров определяется более низкими трудовыми доходами на национальных территориях в сравнении с рынками рабочей силы других государств.

**Международная интеграция** представляет собой межгосударственное регулирование национальных экономик, формирование регионального хозяйственного комплекса, создание



единого регионального рынка, обеспечение роста производительности труда и уровня жизни населения в странах объединенной группировки.

Важной формой современных международных экономических отношений является **деятельность транснациональных корпораций (ТНК)**. В конце 60-х — начале 70-х гг. XX в. стали активно создавать производственную, сбытовую, дилерскую и финансовую сети на национальных рынках других стран. В результате ТНК оказали существенное эволюционное воздействие на формирование международных экономических отношений.

В настоящее время деятельность ТНК оказывает значительное влияние на внешнюю и мировую торговлю, инвестиционный процесс, рынки капиталов, валютные операции, миграцию рабочей силы и передачу новейших технологий.

**Межгосударственное регулирование**, как правило, сводится к выработке общей политики между группой стран в области различных сфер международных экономических отношений. Данное регулирование осуществляется посредством проведения совещаний на уровне министров финансов, торговли, экономики, глав правительств и первых лиц государства.

В послевоенные годы в мировой экономике резко возросла роль **международных финансово-кредитных организаций** (МВФ, МБРР, Европейский банк реконструкции и развития и др.). Деятельность этих организаций в настоящее время представляет собой одну из наиболее важных форм международных экономических отношений.

Основные направления деятельности международных финансово-кредитных организаций сводятся к предоставлению валютно-финансовой помощи различным странам. Указанная помощь обычно осуществляется в виде предоставления кредитов, выдаваемых на стабилизацию экономики, выравнивание платежных балансов, реализацию крупных целевых проектов, регулирование денежно-кредитных отношений и валютных систем. Большая часть денежных средств международных финансово-кредитных организаций идет на оказание помощи развивающимся странам.

**Научно-техническое сотрудничество** на практике может осуществляться двумя способами: посредством лицензионных и патентных отношений, а также посредством заключения соглашений о научно-техническом сотрудничестве между правительствами разных стран.

## **7.2. Основы внешнеэкономической стратегии предприятия**

**Стратегия внешнеэкономической деятельности** подразумевает внимательное рассмотрение всех альтернативных вариантов в сфере ВЭД, относящихся к долгосрочным целям, и их обоснование для принятия тех или иных решений.

Реализация данной стратегии предполагает расширение содержания всех основных направлений развития ВЭД — экспорта, импорта, иностранных и собственных зарубежных инвестиций. Применительно к специфике деятельности организации расширение этих направлений должно производиться с акцентированием на таких ключевых моментах, как экспорт, импорт, иностранные капиталовложения, собственные капиталовложения за рубежом, обеспечение экономической безопасности.

**Экспорт** включает в себя такие основные элементы, как реализация на внешнем рынке товаров, имеющих международные технико-экономические преимущества; расширение масштабов производства и обеспечение занятости в технологических процессах; формирование валютных ресурсов, необходимых для обеспечения импортных поставок, накопления резервов и обслуживания международных обязательств по ценным бумагам; создание предпосылок для повышения конкурентоспособности продукции, производимой организацией.

**Импорт** предполагает удовлетворение потребностей в высококачественном сырье, не производящемся в рамках национальной экономики, либо производящимся в недостаточном количестве (продовольствие, сырье для предприятий цветной металлургии и т. п.); обеспечение товарами, имеющими технико-экономические преимущества перед продукцией внутренних

производителей (кроме важнейших товаров стратегического значения, производство которых нужно поддерживать при любых условиях); модернизация производственного и технологического потенциалов организации; обогащение предложения на региональном рынке и формирование конкурентной среды для внутренних производителей; обеспечение на основе взаимности благоприятных условий для экспорта продукции организации.

**Привлечение иностранных капиталовложений** позволяет обеспечить расширение масштабов накопления и проведение опережающей (по сравнению с конкурентами) реконструкции и модернизации производственной базы организации; создание предпосылок для переплетения отечественного и зарубежного капитала с целью укрепления позиций организации на внешних рынках и развития импортозамещающих производств; привлечение передовой технологии и опыта рыночного хозяйствования в экономическую систему.

**Размещение собственных капиталовложений за рубежом** обеспечивает продвижение продукции с высокой степенью переработки на внешние рынки, развитие инфраструктуры зарубежной поддержки экспорта; развитие зарубежных производств для гарантированного обеспечения отечественного рынка необходимыми товарами и услугами или для извлечения прибыли; формирование устойчивых кооперационных связей для общего укрепления позиций организации в системе мировой экономики; участие организации в конверсии задолженности зарубежных государств в инвестиции.

**Обеспечение экономической безопасности** включает в себя проведение следующих мероприятий:

- создание системы защиты рынка сбыта организации от возможных негативных воздействий международной конъюнктуры (циклов производства, общих структурных сдвигов и т. п.);
- диверсификация внешних рынков для стабилизации экспорта продукции организации;
- обеспечение гарантированного снабжения организации необходимым импортным сырьем и товарами;

- сохранение производства (возможностей быстрого наращивания производства) ряда важнейших товаров стратегического значения (технологий аналогичного значения), невзирая на импортную конкуренцию;

- дипломатическое обеспечение благоприятных условий для внешнеэкономической деятельности организации.

При определении **направлений развития внешнеэкономической деятельности организации** в стратегическом плане следует стремиться к индустриализации экспорта и к повышению в нем доли услуг и продукции перерабатывающих производств.

В условиях ужесточающейся конкуренции на мировом рынке успешная стратегия ВЭД может быть сформирована лишь на основе определения **перспективных направлений специализации в изменившихся экономических условиях**. В частности, речь идет об определении приоритетов развития экспортного комплекса организации, секторов экономики, ориентированных преимущественно на внутренний рынок, и доли рынка потребительских и промышленных товаров, которая может быть сформирована за счет импорта. Решение этой задачи позволит сконцентрировать имеющиеся и привлекаемые ресурсы на ключевых направлениях развития всех направлений хозяйственного комплекса организации, в том числе ее внешнеэкономической составляющей, и обеспечит устойчивое и **эффективное развитие экономической системы организации в структуре мирохозяйственных связей**. В свою очередь для этого необходимо:

- определить экономическую эффективность экспорта продукции, производимой направлениями внешнеэкономического комплекса по отраслям, товарным группам и отдельным товарам и услугам;

- сформировать прогноз изменения мировой конъюнктуры на основные группы товаров, экспортируемых организацией;

- определить экономическую эффективность использования импорта при формировании различных секторов производства;

- разработать методику комплексной оценки влияния расширения экспорта и импорта продукции по отраслям, товарным

группам, отдельным товарам и услугам на состояние и перспективы развития всего хозяйственного комплекса организации.

Выбор приоритетов развития ВЭД предприятия должен быть осознанным и учитывать как экономическую (конкурентоспособность, выгодность, платежеспособность, хозяйственная взаимодополняемость и т. п.), так и геополитическую (потенциал партнера, наличие общих границ, интересов, сходных этнических групп, транспортная составляющая и т. п.) сторону дела. Анализ соответствующих факторов позволяет определить следующие возможные направления развития географической структуры внешнеэкономических связей организации:

- в типичных условиях сохранения в ближайшей и среднесрочной перспективах сырьевой направленности российского экспорта и усиливающейся потребности в импорте высоких технологий целесообразно укреплять связи организации с США и странами Западной Европы (Нидерланды, Германия, Швейцария, Великобритания, Италия Швеция), в совокупности формирующих около 50% экспортного рынка региона и чуть менее 25% — рынка импортной продукции;

- даже с учетом необходимости отказа от планово-административного наследия в товарообороте организации со странами СНГ и обеспечения эквивалентности такой торговли рынок стран ближнего зарубежья должен оставаться одним из приоритетных, в том числе в связи с его восприимчивостью к экспортной продукции подразделений организации. Особую значимость здесь приобретает расширение внешнеэкономических связей с Казахстаном, Украиной, Узбекистаном, Таджикистаном, Белоруссией, в совокупности формирующих около 20% экспортного рынка и более 40% — импортного рынка. Но при расширении внешнеэкономических связей (ВЭС) с этой группой стран необходимо преодолеть отрицательный баланс внешнеторгового оборота со странами-поставщиками продовольствия (Казахстан и Украина);

- при решении задачи оптимизации структуры потребительского импорта путем его перемещения из стран Европы на более дешевые рынки стран Азиатско-Тихоокеанского региона особую значимость приобретают возможные внешнеторговые

отношения с Китаем, Тайванем, Японией и Кореей, в настоящее время обеспечивающих около 20% экспортного товарооборота и менее 5% импортного товарооборота. Перспективным является расширение ВЭС и с другими странами этого региона — Индией, Сингапуром, Таиландом, Малайзией;

- даже при акцентированной ориентации стран Восточной Европы на сотрудничество с Европейским союзом необходимо стремиться к сохранению всего положительного, что было накоплено во взаимоотношениях с ними за годы деятельности СЭВ. В первую очередь это относится к укреплению кооперационных связей с Венгрией, Словакией, Монголией, Болгарией, Чехией, Словенией. В настоящее время доля этих стран составляет лишь 3% экспортного и около 7% импортного товарооборота России, что свидетельствует о наличии значительного потенциала ВЭС с этой группой стран. Для их расширения целесообразно активизировать инвестиционную политику организации в ее внешнеэкономическом аспекте, в первую очередь — по отношению к различным местным производителям, ориентированным на рынок организации;

- необходимость увеличения доли товаров с высокой степенью переработки в общей структуре экспорта организации обуславливает целесообразность расширения сотрудничества с развивающимися странами Африки и Латинской Америки. Сегодня объем товарооборота с этими странами крайне низок, а его основу составляет тот же экспорт ресурсов. Необходимо использовать возможности реализации на рынках этих стран продукции промышленного экспорта региона, в первую очередь — на рынках капитального строительства.

Выделенные территориально-географические приоритеты развития ВЭС могут быть реализованы только при стимулировании их освоения на уровне различных направлений деятельности организации. Инструментами такого стимулирования могут стать экспортные кредиты и гарантии, налоговые льготы, широкий обмен внешнеэкономической информацией, формирование механизма взаиморасчетов со странами с неконвертируемой валютой.

Исходя из вышеизложенного, **процесс выбора стратегии внешнеэкономической деятельности предприятия** можно представить в виде шести основных взаимосвязанных этапов.

**Первый этап** предполагает анализ всех сторон ВЭД фирмы. При этом необходимо анализировать: положение фирмы на рынке с теми товарами и услугами, которые фирма выпускает в данный момент; деятельность фирмы с позиций потребителя товаров и услуг фирмы; деятельность фирмы с позиций рынка.

**Второй этап** включает в себя анализ рынка будущего (анализ спроса и предложения). Фирме важно определить, каким рынок будет в ближайшем будущем, в каком направлении этот рынок развивается и что ждут потребители от фирмы в будущем. При этом необходимо сопоставить положение фирмы с емкостью будущего рынка, а также проанализировать колебания конъюнктуры рынка.

Сущность **третьего этапа** состоит в проведении анализа возможностей фирмы, который включает в себя анализ увеличения объема ВЭД; анализ переброски фирмы на другие рынки; анализ деятельности в новой сфере и прекращение деятельности в старой сфере.

Основу **четвертого этапа** составляет анализ бюджетно-налоговой политики, объединяющей в своем составе такие элементы, как бюджетно-налоговая политика внутри страны и ее влияние на фирму; бюджетно-налоговая политика за рубежом и ее влияние на фирму.

**Пятый этап** базируется на оценке влияния тенденций в мировой экономике и включает в себя анализ мирового рынка ссудного капитала и анализ внешнеторговой политики различных стран.

**Шестой этап** заключается в разработке долгосрочной стратегии ВЭД фирмы, что предполагает осуществление следующих основных действий:

- формулировка глобальной долгосрочной цели ВЭД;
- декомпозиция глобальной цели на подцели;
- формулировка вариантов достижения целей ВЭД;
- сравнение вариантов достижения целей ВЭД.

Таким образом, выработка стратегии ВЭД фирмы — это процесс сканирования мирового рынка, определения глобальной и локальных целей ВЭД, выбор предпочтительных сегментов (ниш), где эта деятельность в большей мере позволит достичь выбранных целей, — приведение экспортного потенциала фирмы в соответствие с этими целями, выбор предпочтительных партнеров по экспортно-импортным операциям с целью предотвращения неэффективных международных рыночных трансакций.

### 7.3. Оценка условий внешнего рынка

Эффективная работа на внешнем рынке в значительной мере зависит от готовности персонала фирмы решать различные вопросы, касающиеся организации и техники внешнеэкономических операций. Именно поэтому необходимо овладеть совокупностью знаний, приемов и навыков, которую не зря называют **коммерческим искусством**. Это и умение составить контракты, рассчитать цены, и правильно выбрать способы и время появления на рынке, разработать систему коммерческих переговоров и вести деловую переписку, знание особенностей делового протокола и многое другое, что гарантирует успешную внешнеэкономическую деятельность фирмы.

Поиск новых рынков, а затем и постоянное наблюдение за ситуацией на действующих рынках составляют основу **экспортной политики фирмы**. А так как работа на внешнем рынке существенно отличается по своим условиям и требованиям от деятельности на рынке внутреннем, то фирма, решившая выйти на внешний рынок, должна прежде всего оценить свои экспортные возможности. С этой целью ранжируются степени внешнеторговой привлекательности внутреннего рынка той или иной страны. Речь идет о существующих в стране политических и экономических условиях (в частности, о торговом режиме), в которых фирме придется работать. Например, насколько развита договорно-правовая база, каков уровень торгово-политических взаимоотношений стран-партнеров; каков объем вмешательства государства во внешнеторговое регулирование; вид валюты;



объем возможности сбыта и т. д. **Анализу рынков** этих стран и следует уделить особое внимание.

Исследование рынка начинается с **изучения товара**. Товар называют сердцевиной экспортной политики фирмы. Именно поэтому фирма должна оценить конкурентоспособность своего экспортного товара. Конкурентоспособный товар — это тот, который в наибольшей степени соответствует требованиям потребителей.

Эти требования многогранны. Но их можно разделить на следующие группы: требования к качеству товара; экономические требования; прочие требования.

Например, **требования к качеству** следующие: функциональные требования, т. е. соответствие изделия выполнению основной функции; эстетические требования; эргономические требования (удобство пользования и управления); требования к надежности и безопасности. **Экономические требования** характеризуют выгодность или невыгодность товара с точки зрения затрат на его приобретение и использование. К **прочим требованиям** можно отнести обеспечение патентной чистоты и патентной защиты товара. Отсутствие патентной чистоты делает товар неконкурентоспособным.

Но конкурентоспособный товар соответствует не всем требованиям сразу, а тем, которые в наибольшей степени интересуют покупателя в настоящее время (например, эргономические), т. е. при оценке конкурентоспособности необходимо выделить наиболее предпочтительные для потребителя параметры. Прочие параметры, выходящие за указанные рамки, при оценке не учитывают. Надо изучать требования потребителей постоянно и ориентироваться на требования конкретного рынка, а не на усредненные требования большинства.

Товар, конкурентоспособный на одном рынке, может не быть таковым на другом. Это особенно проявляется на внешнем рынке. Требования меняются как в зависимости от рыночного сегмента, так и во времени на разных стадиях жизненного цикла товара.

Другим направлением исследования рынка является **изучение спроса**. Оценка величины спроса сводится к трем его

моментам: 1) выявление совокупности общеэкономических, демографических, социально-психологических и других факторов, оказывающих влияние на спрос в той или иной стране; 2) изучение каждого из перечисленных факторов, степени и характера их влияния на спрос; 3) определение тенденций развития факторов.

Помимо указанных традиционных факторов при экспортных операциях необходимо учитывать: национальные особенности страны, куда предполагается экспорт; региональное размещение промышленной продукции; отраслевую направленность страны; степень удовлетворения рынка собственными ресурсами. Изучение спроса предполагает получение как количественной, так и качественной информации.

К количественной информации относится потенциальная емкость рынка страны по конкретному товару. Под емкостью рынка понимаются максимально возможные объемы потребления данного товара на данном рынке страны с учетом его производства в данной стране, а также объемы его экспорта и импорта.

При исследовании емкости рынка предметов потребления анализируются такие данные, как национальный доход, уровень доходов населения, заработная плата, структура потребительских расходов и другие факторы, определяющие спрос на товары и услуги. Кроме того, необходимо получить и качественную информацию о структуре рынка, характере спроса, данные об отдельных группах потребителей и т. п.

Эффективная деятельность на рынке невозможна без анализа существующих там **условий конкуренции**, т. е. позиций конкурирующих фирм на этом рынке. Он ведется по следующим направлениям:

1. Выявление действующих и потенциальных конкурентов. Они группируются: на фирмы, предлагающие аналогичный товар на том же рынке; фирмы, предлагающие аналогичный товар на других рынках, но их выход на данный рынок является вероятным; фирмы, производящие товары-заменители, способные вытеснить данный товар на рынке.

2. Анализ показателей деятельности фирмы, характеризующих ее экономический потенциал и эффективность деятельности, что позволяет оценить конкурентоспособность фирмы относительно ее конкурентов.

3. Выявление и классификация слабых и сильных сторон в работе конкурентов. Рассчитывать на успех в конкуренции нельзя, если не знаешь потенциал своих соперников и характерные для них способы реагирования на изменения рыночной ситуации.

Выбор эффективных форм и методов сбыта происходит на основе исследования скорости продвижения товаров, объема реализации, анализа издержек обращения.

Кроме того, очень важно оценить производственные возможности фирмы: сможет ли она обеспечить производство экспортного товара в объемах, которые нужны для овладения запланированной долей рынка и получения целевой прибыли, а также учесть ресурсы (материалы, комплектующие, финансы, кадры), если потребуется расширить экспортное производство.

Помимо микроэкономических показателей, характеризующих отдельные фирмы, работающие в сфере ВЭД, важными индикаторами внешнего рынка являются макроэкономические факторы, которые можно разделить на три основных блока.

К первому блоку относятся особенности **национальной внешнеэкономической политики**.

Национальная внешнеэкономическая политика включает совокупность мероприятий, проводимых государством в сфере внешнеэкономических отношений страны с миром с целью регулирования экспорта-импорта товаров, услуг и капитала, воздействия на платежный баланс страны, валютные курсы и конкурентоспособность национального производства.

Факторы рынков страны — стратегического поля деятельности фирмы — вытекают из политической, экономической и социальной ситуаций в стране, на экономические отношения с которой нацелена фирма. Влияют также и особенности, связанные с различиями в складе ума и психологии людей, проживающих в этой стране. Иначе говоря, факторы рынков страны — это детерминанты “национального ромба” этой страны.

Внешние факторы фирма не может изменить, их необходимо знать, анализировать и учитывать при принятии решений.

Внешнеэкономическая политика включает внешнеторговую, валютную, налоговую политику, контроль за экспортом и импортом. Внешнеторговая политика находит свое выражение в установлении пошлин, акцизов и тарифов на экспорт и импорт (экономические методы во внешней торговле).

Внешнеторговая политика включает также совокупность организационно-административных мер, выходящих за рамки экономических методов во внешнеэкономической политике. К таким мерам относятся следующие:

а) субсидирование государством производства и экспорта товаров;

б) осуществление таможенных и административных процедур (таможенные формальности и проч.);

в) технические препятствия торговле;

г) количественно-лицензионные ограничения (импортные и экспортные лицензии и квоты).

**Налоговая политика** устанавливает платежи, взимаемые государством, в данном случае в сфере ВЭД, а также налоговые льготы, обеспечивающие защиту некоторых видов ВЭД.

**Валютная политика** — это совокупность мероприятий, проводимых государством в сфере денежного обращения и валютных отношений с целью воздействия на покупательную силу национальной валюты, валютные курсы и на экономику страны в целом.

Фирмам, демонстрирующим серьезность намерений в разработке стратегии ВЭД, целесообразно анализировать платежный баланс своей страны для осознания ее позиции страны на мировых рынках товаров и капиталов.

**Платежный баланс** отражает соотношение между суммой платежей, полученных страной из-за границы, и суммой платежей, произведенных ею за границей за конкретный период времени (год, квартал, месяц).

В платежный баланс включаются платежи и поступления по следующим статьям:

- по внешнеторговым операциям;
- по фрахтованию судов, обслуживанию их в портах, страхованию и т. п.;
- доходы от капиталовложений за границей и выплаты процентов и дивидендов на иностранные капиталы;
- платежи по расходам туристов, дипломатических представительств и иностранных туристов;
- платежи и поступления по различным неторговым переводам (переводы эмигрантов в свою страну);
- суммы, выплачиваемые другим странам по предоставленным займам и кредитам, и суммы, приходящие из других стран по полученным от них займам и кредитам (эта статья носит название “базис движения капиталов”).

Если страна получила из-за границы платежей на бóльшую сумму, чем произвела платежей, баланс является активным, в противоположном случае — пассивным.

Пассивность баланса может привести к обесценению денег. Если страна не может покрывать пассивное сальдо баланса (например, золотом или свободноконвертируемой валютой), то это приведет к падению курса валюты и повлечет за собой рост цен внутри страны. Активный платежный баланс (в противоположность пассивному) оказывает влияние на повышение курса ее валюты.

В состав второго блока входят **тенденции развития внешнеэкономических связей**.

Экспорт, импорт и товарооборот различных стран и регионов мира непрерывно изменяются. Анализ показывает, что в некоторых странах существуют структурные проблемы, которые оказывают ограничивающее воздействие на экономическое развитие.

Международные экономические отношения между странами двигаются по пути либерализации международной торговли. Либерализация международной торговли — это процесс снижения таможенных и нетарифных барьеров в международной торговле. Либерализация международной торговли осуществляется на многосторонней, региональной и двусторонней основах.

Фирмы следят за экспортно-импортными поставками стран. Если в какой-то стране расширяются экспортные поставки, то это приводит к укреплению активного торгового и платежного баланса. Центральный банк страны вынужден противодействовать этому ревальвацией своей валюты. Ревальвация, повышая курс валюты данной страны по отношению к валютам других стран, вызывает повышение цен экспортируемых товаров в иностранной валюте и тем самым снижает конкурентоспособность страны на мировом рынке, сдерживает экспорт ее товаров. Понижая выраженные в национальной валюте цены импортируемых товаров, ревальвация приводит к повышению спроса на них и увеличению импорта.

Формы анализируют состояние спроса и предложения на валюту и динамику процентных ставок на валютном рынке. Если увеличивается предложение какой-то валюты, то ее курс падает и участники мирового валютного рынка избавляются от этой валюты.

Анализ платежного баланса показывает, является ли страна заемщиком или кредитором на мировом рынке; как политика государства влияет на потоки товаров и капиталов; что фирма может требовать от правительства своей страны для успеха в достижении своих стратегических целей.

Большое значение при разработке стратегии имеют способы финансирования и методы регулирования платежей, а перво-степенное значение при финансовых операциях имеет вопрос ограничения валютного риска.

Одним из способов финансирования внешнеэкономических операций является лизинг. **Лизинг** — это особый вид аренды, при использовании которой не требуется первоначального выделения крупных средств в иностранной валюте. Лизинг, как правило, используется при перестройке производства на базе современной технологии. На первом этапе все расходы покрывает лизинговая компания, т. е. фирма, которая является арендодателем. Экспорт продукции, произведенной на взятом в лизинг оборудовании, может быть одной из форм возмещения первоначальных капитальных затрат.

В мировой практике отлажены разнообразные модификации лизинговых договоров, позволяющие приобретать инвестиционные средства в различных условиях. Значение лизинга в области планирования инвестиций и финансирования резко возросло в странах, в которых статус лизинговых договоров отражен в налоговом законодательстве.

Третий блок образуют **факторы рынков страны, на территории которой фирма планирует осуществлять внешнеэкономическую деятельность.**

Оценка альтернативных вариантов по выходу на рынки конкретной страны в долгосрочном плане — задача для фирмы достаточно сложная. Среди способов достижения стратегических целей ВЭД фирмы могут быть следующие:

- поставка товаров, услуг на рынок страны с развертыванием торгово-сбытовой сети фирм в стране;
- прямые капиталовложения в экономику страны для строительства новых предприятий и последующего выпуска товаров;
- приобретение уже существующих предприятий, которые испытывают финансовые затруднения с целью развертывания выпуска товаров.

Второй и третий варианты по сути представляют собой прямые капиталовложения в экономику страны, но различаются некоторыми нюансами.

В анализе вариантов торговых отношений с зарубежными странами учитываются следующие факторы:

- политические, экономические и социальные;
- склад ума и психология людей, живущих в стране;
- культурные традиции;
- практика проведения переговоров, заключения сделок, выполнение обязательств;
- финансовое положение возможности зарубежного партнера (индивидуального или коллективного) и финансовое положение страны в целом;
- колебание курса национальной валюты и валютные риски;
- сохранность товара при перевозках по стране.

Стандартные рекомендации по ведению дел в области торговли с зарубежными странами касаются того, как собрать по возможности самую полную информацию о финансовом положении партнера, как застраховаться от рисков валютного рынка, как составить внешнеторговый контракт, какой метод платежей, т. е. перевода денег из одной страны в другую, выбрать.

При составлении внешнеторгового контракта необходимо учитывать действующие международные нормы права. Применительно к внешнеэкономическим контрактам значение имеют виды международных договоров между странами. Можно назвать два вида международных договоров:

1) договоры, устанавливающие режим торговли между двумя странами или страной и группой стран. К таким договорам относятся договоры о торгово-экономическом сотрудничестве, товарообороте и платежах, платежные соглашения;

2) договоры, содержащие гражданско-правовые правила и регулирующие имущественные отношения, появляющиеся в результате подписания внешнеэкономических контрактов.

При согласовании условий контракта с зарубежным партнером важно знать, действуют ли международные договоры между странами, а именно международные договоры, относящиеся к указанному выше первому типу. Режимы межгосударственной торговли, закрепленные договорами, оказывают влияние (порой существенное) на уровень таможенных платежей, что, в свою очередь, влияет на цены.

В межгосударственных договорах может излагаться номенклатура взаимопоставляемых товаров, и в этом смысле межгосударственный договор может служить базой получения лицензий, если они требуются. В договорах могут содержаться условия платежей, валюта платежа.

Многие страны (Австрия, Болгария, Венгрия, Ирак, КНР, Канада, Норвегия, Россия, США, Украина, Франция, ФРГ, Эстония и др.) являются участниками Конвенции ООН о договорах международной купли-продажи товаров (Венская конвенция, 1980 г.). В соответствии с Конвенцией для признания контракта заключенным необходимо внести в него минимум условий, а все остальные определяются нормами Конвенции.



Из вышесказанного следует, что важную роль в регулировании экономических отношений между партнерами из двух стран играют международные договоры, а также специальные нормы внутригосударственного законодательства: валютного, таможенного, банковского, о контроле за экспортом и импортом.

Серьезным побудительным мотивом для осуществления капиталовложений является вывод фирмы на новый рынок, в те страны, где ниже издержки производства или налоговые ставки.

Для оценки вариантов, в том числе для сравнения вариантов по выходу на рынок разных стран, принимаются во внимание следующие критерии:

- политическая и экономическая стабильность;
- издержки производства;
- транспортная инфраструктура;
- государственные льготы и символы;
- наличие как квалифицированной, так и относительно дешевой неквалифицированной рабочей силы;
- емкость рынка данной страны;
- наличие требуемых поставщиков сырья, материалов и т. п.

Весьма существенное значение при анализе предпочтительности того или иного варианта выхода фирмы на мировой международный рынок имеет потенциальная величина транзакционных издержек. Здесь нужны особая тщательность выбора предпочтительных партнеров по транзакциям, изучение конкурентов, знание юридических аспектов транзакций. В противном случае чрезвычайно высокие транзакционные издержки сделают неэффективным принятие того или иного, казалось бы, выгодного варианта выхода фирмы на новый рынок.

При анализе альтернативных вариантов, относящихся к долгосрочным целям, возникает необходимость принятия стратегических инвестиционных решений. Все страны мира, даже самые промышленно развитые, поощряют инвестирование иностранного капитала в своей стране, так как новые капиталовложения иностранных фирм создают рабочие места, они являются импортом ноу-хау и современных технологий. Прямые иностран-

ные инвестиции являются эффективным средством развития экономики страны, если предприятие, созданное в результате таких инвестиций, превосходит предприятие страны по уровню производительности. Польза иностранных инвестиций зависит также от таких факторов, как масштабы кооперации с фирмами и исследовательскими институтами в данной стране.

Для принятия стратегического инвестиционного решения важно, конечно, знать и ответы на следующие вопросы: почему фирмы данной страны не смогли и не могут удовлетворить спрос на конкретные виды продукции? почему иностранные фирмы в состоянии захватить значительную часть или весь рынок? почему фирмы данной страны не создали систему взаимодействия с иностранными фирмами по производству конкретного товара (не создали совместное предприятие, не стали поставлять свою продукцию транснациональным корпорациям)?

При принятии стратегического инвестиционного решения учитываются существенные государственные льготы и стимулы, которые практически во всех странах мира используются для привлечения иностранного капитала.

Широко распространены в мировой практике следующие льготы: предоставление земельных участков иностранным фирмам под строительство заводов или бесплатно, или по очень низким ценам; создание государством необходимой инфраструктуры или бесплатно, или так же, как и первом случае, по очень низким ценам; осуществление прямых государственных субсидий.

В экономической литературе, посвященной анализу проблем иностранных инвестиций, отмечается, что иностранные капиталовложения в малоразвитые в промышленном отношении страны имеют небольшой эффект для страны, а во многих случаях отрицательный. При строительстве каких-то объектов в малоразвитых странах единственным преимуществом для страны является импорт дополнительных рабочих мест. При строительстве таких объектов импортируются строительные материалы и даже продовольствие, необходимые для иностранных специалистов. Вся прибыль при этом уходит за границу.

Особенно хорошо такое положение прослеживается на примере строительства гостиниц. Импортируются строительные материалы, мебель, продовольствие, техника, вода. Для фирмы, выбравшей такую стратегию, эффект очевиден. Сложно определить эффект от инвестирования иностранного капитала в экономику развивающихся стран, и тем более в экономику промышленно развитых стран.

## 7.4. Таможенная политика

Успех или неудача внешнеторговых операций зависит не только от конъюнктуры рынка, от наличия и умелого использования факторов производства, но и от установленных государством процедур, которым подвергается товар, пересекающий таможенные границы. Каждое государство проводит таможенную политику, которая является составной частью его экономической и внешнеэкономической политики. В процессе развития мировой торговли выработались определенные инструменты этой политики, используемые во всех государствах мира. Национальные территории объявляются таможенной территорией государства, она окружается таможенной границей и в пределах этих границ государство проводит свою таможенную политику.

**Таможенная политика** представляет собой скоординированную деятельность органов государства по применению таможенных пошлин, таможенных налогов и сборов, взимаемых при импорте и экспорте товаров, а также таможенных процедур и других средств для достижения определенных экономических, финансовых и торгово-политических целей.

Взимая таможенные пошлины при импорте, государство создает предпосылки для роста цен на иностранные товары, снижая тем самым их конкурентоспособность по сравнению с национальными товарами. Взимая таможенные пошлины при экспорте, государство сдерживает вывоз из страны тех или иных товаров, на которые не удовлетворяется спрос, либо экспорт которых по каким-либо причинам является нежелательным.

Существуют два основных вида таможенной политики — протекционизм и свободная торговля. **Протекционизм** предусматривает установление высокого уровня таможенного обложения ввозимых на внутренний рынок иностранных товаров. **Свободная торговля**, напротив, направлена на всемерное поощрение импорта товаров путем установления минимального уровня таможенных пошлин.

Важным средством осуществления таможенной политики является **таможенный тариф** — система ставок, по которым взимается плата за провоз товаров через государственную границу.

Таможенный тариф, как правило, является многоканальным, т. е. один и тот же товар может облагаться разными пошлинами в зависимости от страны происхождения товара.

**Таможенная пошлина** представляет собой денежные сборы, которые должен уплатить в бюджет государства тот, кто ввозит или вывозит товар через таможенную границу. Размер таможенных пошлин на определенный вид товара определяется на основе таможенных тарифов.

Наиболее высокие пошлины — для государств, не пользующихся режимом наибольшего благоприятствования. Для тех, кто пользуется режимом наибольшего благоприятствования в торговле, предусмотрено предоставление (в рамках международных торговых соглашений) договаривающимся государствам друг другу всех тех прав, преимуществ и льгот (в отношении пошлин, налогов, сборов и др.), которыми пользуется или будет пользоваться у них любое третье государство.

Импортная таможенная пошлина существует практически во всех государствах. Экспорт облагается пошлинами лишь в редких случаях. Обычно это бывает тогда, когда ценовые диспропорции между национальной и мировой экономикой угрожают привести к тому, что из страны будет вывезен дефицитный товар и его не останется для внутреннего потребления. Вывозные пошлины удорожают экспорт и могут сделать его невыгодным.

По способу взимания пошлины бывают специфические и адвалорные.

**Специфические пошлины** берутся в фиксированном размере в национальной или другой валюте с единицы веса, объема и проч.

**Адвалорные пошлины** берутся в процентах от цены товара. Их использование требует проведения процедуры таможенной оценки товара с целью определения его реальной стоимости.

Необходимо различать понятия **контрактной и таможенной стоимости товара**. Несовпадение контрактной и таможенной стоимости возникает из-за использования различных условий поставки товаров. Таможенная стоимость делает сопоставимыми цены контрактов с разными условиями поставки, так как она приводит эти цены к их фактической величине на момент пересечения таможенной границы.

Характерной особенностью таможенных тарифов стран Запада является то, что все они основываются на Гармонизированной системе описания и кодирования товаров (ГС), которая была разработана Советом таможенного сотрудничества (СТС) и широко используется с 1988 г. Необходимость ее применения связана с более детализированной и унифицированной внешне-торговой классификацией, с переводом статистических данных из одной классификационной системы в другую, увязкой национальных статистик.

Главным элементом ГС является номенклатура ГС (НГС) и ее Основные правила классификации товаров. Она издана на официальных языках СТС — английском и французском.

Система международного таможенного регулирования сформировалась и организационно оформилась следующими основными институтами: Генеральное соглашение по тарифам и торговле (ГАТТ), с января 1995 г. Всемирная торговая организация (ВТО); Конференция ООН по торговле и развитию (ЮНКТАД); Совет таможенного сотрудничества, или Всемирная таможенная организация. Эти организации имеют свои цели и задачи и не дублируют друг друга.

Принимаемые ими решения могут носить и рекомендательный, и обязательный характер. Именно поэтому государства — члены этих международных организаций или желающие стать

ими — согласуют свой внешнеторговый правовой режим с принципами и нормами этих организаций.

Важнейшими законодательными актами таможенного регулирования в России, как и в большинстве других стран, являются Таможенный кодекс РФ и Закон РФ “О таможенном тарифе”.

Таможенный тариф РФ построен на базе ТН ВЭД (российский вариант НГС).

Согласно ТН ВЭД каждый товар имеет свой отличительный девятизначный код, позволяющий точно идентифицировать этот товар. Код состоит из девяти цифр. Первые шесть цифр означают код товара ГС. Те же шесть цифр плюс седьмой и восьмой знаки образуют код товара по комбинированной номенклатуре Европейского союза (КНЕС). Девятая цифра предназначена для возможной детализации в будущем тех или иных товарных позиций с учетом интересов России.

Таблица 7.2

### Классификационная структура ТН ВЭД

Структура	Код	Количество
Раздел	Римские цифры	21
Группа	2 знака	97
Товарная позиция	4 знака	1241
Субпозиция	6 знаков	5019
Подсубпозиция	9 знаков	9506

На базе ТН ВЭД работает таможенная статистика, оформляется вся товаросопроводительная документация, в том числе и грузовая таможенная декларация (ГТД).

## 7.5. Тактические аспекты внешнеэкономической деятельности

Важную роль в реализации стратегии ВЭД любой организации играют тактические аспекты. **Тактика внешнеэкономиче-**

**ской деятельности** представляет собой совокупность приемов, методов и способов подготовки и осуществления внешнеторговых сделок.

Совокупность **тактических приемов внешнеэкономической деятельности** включает в себя деловую переписку, ведение деловых переговоров, формирование цен на экспортируемую (импортируемую) продукцию, заключение внешнеторгового контракта, документационное обеспечение внешнеторговой сделки, транспортировку товаров.

Основным инструментом **международной переписки** является деловое письмо. Современное **деловое письмо** должно быть предельно кратким, понятным и доброжелательным, а его язык — простым.

Правила и традиции ведения переписки с годами меняются, но некоторые основы написания коммерческого письма остаются неизменными. Их никто не утверждал (нет нормативных актов), но они сложились традиционно и приняты во всем мире. Этих основ придерживаются в переписке, а несоблюдение их может значительно усложнить ведение коммерческой деятельности с зарубежными партнерами.

**Деловые переговоры** являются важнейшим видом внешнеторговой деятельности фирмы. От результативности переговоров зависит, насколько эффективной будет работа фирмы на внешнем рынке. Поэтому особое внимание фирма должна уделять подготовке, проведению и реализации достигнутых на переговорах договоренностей.

Кроме тщательной подготовки к переговорам их успех также будет зависеть от квалификации ведущего, его опыта и знания предмета переговоров. Неукоснительно должно соблюдаться твердое правило — ведет переговоры один человек (главный в группе), участники могут включаться в беседу только с разрешения ведущего или по его просьбе. Тактика переговоров должна быть построена таким образом, чтобы обе стороны шли к соглашению через взаимоприемлемые компромиссы.

Результатом переговоров может быть подписанный сторонами контракт, соглашение или промежуточный документ

(протокол). Но независимо от того, какой документ подписан по окончании переговоров, необходимо составить запись беседы. Крупные фирмы используют готовый бланк “Запись беседы”, в котором содержатся следующие пункты: название фирмы, фамилии и должности участников, где и когда состоялись переговоры, на каком языке велась беседа, содержание беседы (вопрос — ответ — решение), фамилия сотрудника, записавшего беседу.

В зависимости от предмета сделки контракты можно подразделить на три основные группы:

1. Контракты купли-продажи товаров в материально-вещественной форме.

2. Контракты купли-продажи услуг. Торговля услугами включает комплекс сделок в сфере транспорта, связи, туризма, банковской, финансовой, страховой, а также посреднические операции, аренду, инжиниринг и др.

3. Контракты купли-продажи результатов творческой деятельности. Основным предметом купли-продажи здесь является лицензия. Продажа лицензий в большинстве случаев сопровождается экспортом машин и оборудования, необходимых для использования лицензий в производстве.

Контракты каждой из этих трех групп, разумеется, имеют свои особенности. И эти особенности связаны с предметом сделки. Даже внутри группы особенности контрактов определяются видом продаваемого товара или услуги. Например, контракт купли-продажи сырья будет отличаться от контракта купли-продажи технической продукции. Торгово-посреднические контракты будут отличаться друг от друга в силу характера взаимоотношений посредника и принципала (т. е. стороны, нуждающейся в посреднике). Торгово-посреднические контракты можно условно объединить в три группы: соглашения о предоставлении права на продажу, комиссионные соглашения и договоры поручения.

При составлении контракта целесообразно соблюдение единообразия в используемых формулировках терминов, что важно для правильного толкования принимаемых сторонами обязательств. Несоблюдение стандартизации употребляемых



слов и выражений может осложнить последующее толкование отдельных положений контракта и стать причиной разногласий между договаривающимися сторонами. Важно, чтобы отдельные положения контракта не противоречили императивным нормам права, действующим в странах партнеров по контракту.

Подготовка, оформление и проведение внешнеторговой сделки сопровождается **внешнеторговой документацией**, правильное составление которой играет важную роль в успехе осуществления сделки на всех ее этапах. Принято называть **внешнеторговыми документами**, подтверждающие исполнение сделки, т. е. поставку товара, его транспортировку, страхование, хранение, прохождение через таможенную границу, расчет за поставленный товар и др.

В зависимости от выполняемых функций **документы можно разделить на следующие группы:**

1) документы, связанные с обеспечением производства экспортного товара. Это внутренние документы фирмы — производственные, технологические, расчетные и др.;

2) документы по подготовке товара к отгрузке — фрахтование, заявки на другие транспортные средства, извещения об отгрузке и др.;

3) коммерческие документы — содержат стоимостную, качественную и количественную характеристику товара. Стоимостная характеристика дается в счетах. Количественная и качественная характеристика — в спецификациях, упаковочных листах, технической документации, сертификатах качества (это товаросопроводительные документы).

**Спецификация** — документ, который содержит перечень всех видов и сортов товаров, входящих в данную партию, с указанием для каждого отгрузочного места количества и рода товара. Спецификацию обычно дополняет счет на поставленные товары разных сортов и наименований.

**Упаковочный лист** содержит перечень всех видов и сортов товара, находящегося в каждом отгрузочном месте (ящике, коробке, контейнере), он необходим в тех случаях, когда в одной упаковке содержатся разные по ассортименту товары; также

используется в качестве дополнения к счету-фактуре, когда отправляется большое количество наименований товаров или когда все количество или содержание каждого индивидуального места различны. Он может иметь форму комплектовочной ведомости, которая содержит перечень деталей, узлов целой машины, упакованной в нескольких местах. Комплектовочная ведомость имеет обозначение в виде дроби: в числителе — номер отгрузочной партии, в знаменателе — число мест в данной партии.

**Сертификат качества** — этот документ удостоверяет качество товара. В нем дается характеристика товара или подтверждается соответствие товара определенным стандартам и техническим условиям заказа. Выдается он фирмой-изготовителем, или торговой палатой, или специальной лабораторией в зависимости от условий контракта.

К товарораспорядительным документам относится комплект документов, получаемых покупателем из банка для оплаты товара. Эти документы дают право покупателю получить товар от перевозчика и использовать его по назначению.

К таким документам относятся коммерческий счет, транспортный документ, страховой документ. Кроме них часто в комплект документов для платежа включается сертификат качества, спецификация или упаковочный лист.

**Коммерческий счет** является основным расчетным документом (за исключением проформы-счета) и содержит требования продавца к покупателю об уплате указанной в нем суммы за поставленный товар.

В счете указываются: цена за единицу товара и общая сумма счета, базисные условия поставки, способ платежа и форма расчета, наименование банка, где должен быть произведен платеж, сведения об оплате перевозки, сведения о страховании и размер страховой премии (при поставке на условиях СИФ).

По выполняемым функциям счета подразделяют на следующие:

а) **счет-фактура** — выписывается обычно после окончательной приемки товара покупателем и может сочетаться с сертификатом о происхождении товара;

б) **счет-спецификация** — объединяет счет и спецификацию. В нем указывают цену единицы товара по видам и сортам и общую стоимость всей партии. Его называют также специфицированным счетом;

в) **проформа-счет** — содержит те же сведения, что и в счете-фактуре, но он не является расчетным документом, так как не содержит требования об уплате указанной в нем суммы. Проформа-счет выписывается на отгруженный, но еще не проданный товар и наоборот. Чаще всего это бывает при поставке товара на консигнацию, выставки, аукционы, ярмарки.

Счет выписывается в той валюте, в которой установлена цена товара по контракту. Если валюты платежа и цены не совпадают, то в счете должен быть приведен пересчет в соответствии с порядком, предусмотренным в контракте.

К страховым документам относятся страховой полис, страховой сертификат, ковернот.

**Страховой полис** подтверждает факт заключения договора страхования товара между страховщиком (страховой компанией) и страхователем (экспортером или импортером). Страховой полис может быть выписан на определенный рейс и на определенный срок (рейсовый полис). Когда договор страхования заключается на длительный период, может быть выписан генеральный полис.

**Страховой сертификат** удостоверяет, что страхование было произведено и страхователь получил генеральный полис. Сертификат же выдается на конкретный груз.

**Ковернот** — этим документом страховщик извещает страхователя о том, что его инструкции по страхованию выполнены. На основании ковернота морской страховщик в дальнейшем обязан выдать страхователю оформленный генеральный или рейсовый полис.

В качестве **транспортных документов** используются: при морской перевозке — коносамент; при железнодорожной перевозке — железнодорожная накладная; при авиаперевозке — авиагрузовая накладная; при автомобильной перевозке — накладная автодорожной перевозки.

Кроме того, к транспортным документам относятся транспортно-экспедиторские документы, складские документы, таможенные документы.

**Документы по платежно-банковским операциям** включают заявление на банковский перевод, заявление на открытие аккредитива, инкассовое поручение, извещение об открытии аккредитива, извещение об инкассовом платеже, банковскую гарантию и др.; платежные документы — векселя, чеки, платежные расписки.

В связи с огромным ростом документооборота современная практика международной торговли ставит в качестве одной из первоочередных задач проведение в широких масштабах работ по упрощению процедур международной торговли, стандартизации и унификации внешнеторговых документов. Стандартизация таких документов не только облегчает всю процедуру осуществления внешнеторговых операций, но и позволяет использовать системы автоматической обработки данных и методов передачи информации.

Большую работу в этом плане проводит Европейская экономическая комиссия. Разработанные ЕЭК стандартные формы некоторых документов легли в основу при составлении образцов этих документов специализированными международными организациями, а также национальными организациями ряда стран.

Обычно **процесс доставки товара в международной торговле** включает прежде всего его перевозку от внутреннего пункта производства А до пограничного пункта (порта) Б страны-продавца; далее — международную транзитную или морскую перевозку от пункта Б до пограничного пункта (порта) В страны-покупателя (если страны-партнеры не имеют общей сухопутной границы); и, наконец, транспортировку от пункта В до внутреннего пункта потребления товара Г.

Под транспортными операциями в их непосредственном значении понимается обеспечение перевозки груза на участках А-Б, Б-В и В-Г. Эти операции осуществляются по договору грузовладельцев с перевозчиками соответствующих видов транс-

порта. **Транспортные операции считаются международными**, если они связаны с перемещением внешнеторговых грузов на внешних относительно страны-продавца и страны-покупателя участках маршрута перевозки Б-В. Правоотношения, возникающие в таких транспортных операциях между отправителями и получателями грузов, а также между ними и перевозчиками, имеют международный характер.

В зависимости от конкретных видов транспорта, используемых в перевозках, различают морские, речные, воздушные, железнодорожные и автомобильные сообщения.

При **выборе вида транспорта** следует тщательно анализировать следующие факторы: вид груза (скоропортящийся, взрывоопасный, нефть и ее продукты и т. д.); расстояние и маршрут перевозки; фактор времени; стоимость перевозки.

Кроме того, необходимо учитывать специфику и особенности некоторых видов транспорта. Например, **морские перевозки** — это низкая себестоимость, мобильность (легко переключиться с одного маршрута на другой), большая грузоподъемность, неограниченная пропускная способность (ограничивается только пропускной способностью портов). Ограничения применения морских перевозок связаны с географическим положением продавца и покупателя.

Для **железнодорожных перевозок** характерно следующее: наибольшая эффективность достигается при перевозках на расстояние более 200 км; относительная дешевизна; способность перевозки различных грузов; независимость от климатических условий; возможность доставки “до двери”.

**Автомобильные перевозки** — это возможность доставки без перегрузки; обеспечение высокой сохранности груза; большая мобильность и скорость перевозки; экономичность при перевозке штучных грузов на небольшие расстояния (до 200 км); ритмичность перевозки (нет необходимости накапливать грузы); недостатки: зависимость от дорожной сети; дорогой вид транспорта при перевозках на большие расстояния.

**Воздушные перевозки** имеют следующие положительные моменты: большая скорость; сокращение (спрямление) пути;

высокая сохранность грузов; возможность использования там, где нельзя воспользоваться другими видами транспорта; недостатки: дорогой вид транспорта; количественные ограничения (или размерные).

По времени осуществления транспортные операции обычно классифицируют следующим образом: 1) операции, предшествующие внешнеторговой сделке; 2) операции, возникающие в процессе ее реализации; 3) операции, возникающие после завершения сделки.

На **первом этапе** необходимо проанализировать транспортные услуги, тарифы, фрахтовые, ставки, условия перевозки товаров; определить и конкретизировать транспортные условия и базис поставки с включением их в контракт; найти транспортную составляющую (т. е. долю расходов на транспортировку) в цене товара.

На **втором этапе** следует заключить договоры на перевозку товаров, оформить их соответствующими транспортными документами; запланировать перевозку грузов, проходящих через порты и погранстанции; подготовить товар к перевозке (упаковать, замаркировать); оформить договор транспортного страхования грузов; оформить техническую и товаросопроводительную документацию; выполнить пограничные, таможенные формальности; проследить за продвижением груза по всему маршруту до грузополучателя.

На **третьем этапе** нужно решить возникшие спорные вопросы между участниками транспортного процесса; при необходимости предъявить претензии и иски к транспортным и посредническим организациям; произвести дополнительные взаиморасчеты (если они возникли).

Транспортные операции проводятся изготовителем продукции, продавцом или покупателем, перевозчиком, транспортно-экспедиторскими, брокерскими, агентскими организациями. Распределение между продавцом и покупателем обязанностей и расходов, связанных с транспортными операциями, определяется в контракте целым рядом условий, которые носят название “транспортные условия”.

Транспортные условия могут быть выделены в контракте в отдельный раздел.

К этим условиям относятся:

- сроки отгрузки товара;
- место и порядок сдачи товара продавцом покупателю;
- порядок информирования продавца или покупателя о подходе транспортных средств в пункты, указанные в контракте;
- наименование портов, пограничных станций и пунктов перегрузки товара;
- кто оплачивает расходы по погрузке, выгрузке грузов и расходы по другим видам посреднических услуг;
- нормы погрузки-выгрузки грузов;
- условия и порядок исчисления стальной нормы времени судна (времени на погрузо-разгрузочные работы по норме грузовых работ), установленного согласно договору на выполнение грузовых (стивидорных) работ (порт выгрузки на условиях CIF, порт погрузки — FOB);
- порядок расчета по демереджу (штраф) за обработку судна сверх стальной нормы времени;
- порядок расчета по диспачу (премия) за досрочную обработку судна (экономия стальной нормы времени);
- кто (продавец или покупатель) назначает стивидоров в пунктах перегрузки товаров;
- прочие транспортные условия (тип судна, грузоподъемность перегрузочных средств, форма коносамента, проформа чартера и др.).

Правовой основой, регулирующей взаимоотношения грузоподъемщика и перевозчика при осуществлении внутренних и внешних перевозок грузов, являются нормативные и законодательные документы по видам транспорта (Кодекс торгового мореплавания РФ, Воздушный кодекс РФ, уставы железнодорожного, автомобильного, речного транспорта; правила перевозок; технические условия погрузки и крепления грузов и другие документы).

Правоотношения между государствами регламентируются межгосударственными соглашениями. По каждому виду транспорта разрабатываются конвенции и соглашения.

Международные соглашения в области транспорта охватывают весь комплекс организационных, технических, коммерческих и правовых вопросов. Проблемы международного транспорта решаются в различных международных и специализированных транспортных организациях. К таким организациям относятся Конференция ООН по торговле и развитию, Европейская экономическая комиссия; на железнодорожном транспорте — Организация сотрудничества железных дорог (ОСЖД), на автомобильном — Международный союз автомобильного транспорта (ИРУ), на воздушном — Международная организация гражданской авиации (ИКАО) и др.; на морском транспорте действуют Международная морская организация (ИМО), Балтийская и международная морская конференция (БИМКО), Международный морской комитет (ММК), Международная ассоциация судовладельцев (ИНСА).

## **7.6. Структура управления внешнеэкономической деятельностью фирмы**

Наличие конкурентоспособного товара на внешнем рынке является необходимым, но еще недостаточным условием эффективного экспорта. Необходима такая организация внешнеторговой деятельности, которая обеспечивала бы максимальный объем продаж при минимальных затратах времени и средств на единицу реализуемой продукции. Поэтому выбор оптимальной **организационной структуры внешнеторгового аппарата фирмы** является исключительно важной задачей.

Критерии выбора этой структуры весьма разнообразны. Но определяющими являются размер фирмы, характер ее производственной специализации, организационное устройство, уровень развития экспорта.

Фирмы, являющиеся непосредственными экспортерами, как правило, имеют целью крупномасштабный и устойчивый сбыт своих изделий непосредственно потребителям. Они стремятся работать без посредников. Обычно такие фирмы сосредоточены в производстве технически сложных, наукоемких изделий.



Для организации непосредственного экспорта фирме-производителю необходим собственный **внешнеторговый аппарат**. Под ним понимается система органов и служб, объединенных функцией управления процессом реализации и закупки товаров за рубежом.

Внешнеторговый аппарат может быть создан как часть внутрифирменной структуры или как относительно самостоятельное подразделение и располагаться в стране производства и за границей.

Как часть внутрифирменной структуры внешнеторговый аппарат может быть в виде:

1. **Встроенного экспортного отдела.** Такой отдел может быть в фирмах, нерегулярно выступающих на внешнем рынке с небольшими партиями товара. Он находится в полной организационной зависимости от отдела продаж, и его сотрудники занимаются подготовкой экспортных сделок и наблюдением за их исполнением. Такая организация экспорта практически исключает проведение самостоятельной внешнеторговой политики и ставит фирму в крайне зависимое положение от ее торговых партнеров.

2. **Специального экспортного отдела.** Это уже более “зрелый” внешнеторговый аппарат фирмы, которая осуществляет регулярные экспортные операции. Этот отдел самостоятельно проводит все операции, связанные с экспортом, активно использует собственные и посреднические сбытовые каналы. Он организационно независим от других служб фирмы. Как правило, в таких отделах есть службы, которые занимаются исследованием рынка, транспортом, рекламой, расчетами, а также сбытовые подразделения, ориентированные на определенный товарный или территориальный рынок.

Крупные экспортеры организуют сбыт своей продукции через экспортные дочерние компании, которые юридически вполне самостоятельны. Так работают многие металлургические, химические, нефтеперерабатывающие фирмы. При этом сбытовые дочерние компании создаются с определенной товарной или географической ориентацией.

Создание собственного торгового аппарата за границей ведет к довольно крупным расходам, но дает большой эффект с точки зрения расширения рынков сбыта. На практике за рубежом экспортом занимаются предприятия трех видов:

- отделения и филиалы фирм (юридически и финансово зависимые);
- дочерние компании (в их капитале большая доля принадлежит материнской компании, но они юридически независимы);
- ассоциированные компании (юридически независимы, образуются с привлечением национального капитала страны-учреждения при сравнительно небольшой доле головной фирмы).

ТНК имеют в своем составе международные отделения. Международное отделение осуществляет целенаправленное, непрерывное, организующее воздействие на все подразделения интернациональной структуры внешнеторгового аппарата. Оно разрабатывает общие направления и конкретные цели функционирования и развития внешнеторгового аппарата в целом и его отдельных подразделений.

При достаточно больших объемах закупок за рубежом на постоянной долговременной основе фирма может иметь в своем составе специальный импортный отдел, заграничные представительства (в крупных центрах, где закупки носят регулярный характер).

Существуют различные формы организации ВЭД фирмы. Какую форму выбрать — этот вопрос решается с учетом характера выпускаемой продукции, масштабов производства, особенностей рынков, на которых фирма уже реализует или планирует продавать свою продукцию, а также методов реализации — прямой экспорт по контрактам купли-продажи, бартерные или иные товарообменные сделки, лизинг и т. п.

Самостоятельное осуществление экспортно-импортных операций связано с необходимостью создания в том или ином виде специальной службы, обеспечивающей реализацию этих операций. Наибольшее распространение получила такая организационная фирма ВЭД, как внешнеторговая фирма (ВТФ) производственного предприятия.

Обычно ВТФ включается в организационную структуру предприятия как его подразделение и не обладает правами юридического лица. Сама фирма имеет в своей структуре оперативно-коммерческие подразделения и функциональные службы, такие как маркетинговую, рекламную, ценовую, информационную и др. ВТФ может быть наделена правами юридического лица с собственным балансом. В этом случае предприятие, учредившее ВТФ, строит свои отношения с ней на основе договоров поручения или комиссии. Обладая хозяйственной самостоятельностью, ВТФ может обслуживать и другие предприятия, т. е. принимает на себя функции внешнеторгового посредника.

Получили распространение и такие организационные структуры, как отраслевые и региональные внешнеэкономические объединения (ВЭО). Эти объединения учреждаются предприятиями отрасли или региона. ВЭО обслуживают своих акционеров и иных клиентов, как правило, на основе договоров поручения и комиссии.

## **Выводы по главе 7**

- В основе любой формы внешнеэкономических связей лежит идея взаимовыгодного международного обмена. В принципе международный обмен всегда выгоден. Это справедливо в отношении промышленно развитых и слаборазвитых стран.
- Основные (традиционные) формы внешнеэкономической деятельности, такие как внешняя торговля, вывоз капитала, валютные отношения, сложились в конце XIX — начале XX в., однако в период с конца 60-х до середины 70-х гг. прошлого столетия произошло их значительное расширение и дифференциация.
- Стремление к получению прибыли и сравнительно узкие рамки национальных рынков заставляют предприятие выходить за пределы своего национального рынка, поэтому с 70–90-х гг. значение внешних рынков существенно возросло практически для всех стран. Промышленно развитым государствам нужны рынки для товаров народного потребления, оборудования и новых технологий. Развивающиеся страны нуждаются в рынках для сбыта сырья и сельхозпродукции.

- Стратегия ВЭД подразумевает внимательное рассмотрение всех альтернативных вариантов в сфере ВЭД, относящихся к долгосрочным целям, и их обоснование для принятия тех или иных решений.

- Реализация внешнеэкономической стратегии предполагает расширение содержания всех основных направлений развития ВЭД: экспорта, импорта, иностранных и собственных зарубежных инвестиций. Применительно к специфике деятельности организации расширение этих направлений должно производиться с акцентированием на таких ключевых моментах, как экспорт, импорт, иностранные капиталовложения, собственные капиталовложения за рубежом, обеспечение экономической безопасности.

- При определении направлений развития ВЭД организации в стратегическом плане следует стремиться к индустриализации экспорта и к повышению в нем доли услуг и продукции перерабатывающих производств.

- Усиливающееся обособление внешнеэкономического комплекса организации приводит к определенному ухудшению ситуации во многих перспективных отраслях ее специализации. Для преодоления данной тенденции необходима разработка механизма, обеспечивающего за счет возможностей ВЭД расширение рынков сбыта продукции, ориентированных преимущественно на внутреннего потребителя, реконструкцию производственных фондов по этим видам продукции и повышение конкурентоспособности данной продукции.

- Выбор приоритетов развития ВЭД предприятия должен быть осознанным и учитывать как экономическую (конкурентоспособность, выгодность, платежеспособность, хозяйственную взаимодополняемость и т. п.), так и геополитическую (потенциал партнера, наличие общих границ, интересов, сходных этнических групп, транспортная составляющая и т. п.) стороны дела.

- Выделенные территориально-географические приоритеты развития ВЭД могут быть реализованы только при стимулировании их освоения на уровне различных направлений деятельности организации. Инструментами такого стимулирования

могут стать экспортные кредиты и гарантии, налоговые льготы, широкий обмен внешнеэкономической информацией, формирование механизма взаиморасчетов со странами с неконвертируемой валютой.

- Рынок каждой страны можно подразделить на товарный, финансовый, рынок труда, внутренний и международный. Совокупность рынков страны образует национальный рынок, а мира — мировой рынок.

- Поиск новых рынков, а затем и постоянное наблюдение за ситуацией на действующих рынках составляют основу экспортной политики фирмы.

- Успех или неудача внешнеторговых операций зависит не только от конъюнктуры рынка, от наличия и умелого использования факторов производства, но и от установленных государством процедур, которым подвергается товар, пересекающий таможенные границы.

- Таможенная политика представляет собой скоординированную деятельность органов государства по применению таможенных пошлин, таможенных налогов и сборов, взимаемых при импорте и экспорте товаров, а также таможенных процедур и других средств для достижения определенных экономических, финансовых и торгово-политических целей.

- Важную роль в реализации стратегии ВЭД любой организации играют тактические аспекты. Тактика ВЭД представляет собой совокупность приемов, методов и способов подготовки и осуществления внешнеторговых сделок.

- Совокупность тактических приемов ВЭД включает в себя деловую переписку, ведение деловых переговоров, формирование цен на экспортируемую (импортируемую) продукцию, заключение внешнеторгового контракта, документационное обеспечение внешнеторговой сделки, транспортировку товаров.

## **Ключевые вопросы главы 7**

1. Перечислите основные стимулы развития внешнеэкономической деятельности предприятия.

2. Какие этапы включает в себя процесс реформирования внешнеэкономической деятельности Российской Федерации?
3. Назовите и охарактеризуйте основные формы внешнеэкономической деятельности.
4. Что такое внешняя торговля и чем обусловлено ее развитие в современных социально-экономических условиях?
5. Дайте характеристику международных кредитных отношений.
6. Раскройте сущность основных форм международных расчетов.
7. Перечислите основные особенности миграции рабочей силы.
8. На чем основано международное научно-техническое сотрудничество?
9. Дайте определение стратегии внешнеэкономической деятельности.
10. Какие этапы включает в себя процесс выбора стратегии внешнеэкономической деятельности предприятия?
11. В чем основа экспортной политики фирмы?
12. Какими показателями характеризуется экономический потенциал фирмы?
13. Что такое конкурентоспособность фирмы?
14. Дайте определение таможенной политики.
15. Какие диаметрально противоположные формы может принимать таможенная политика?
16. Что такое таможенный тариф?
17. В чем сущность таможенного декларирования товаров?
18. Что такое тактика внешнеэкономической деятельности?
19. Назовите и охарактеризуйте основные тактические приемы внешнеэкономической деятельности.
20. Дайте определение внешнеторгового контракта.
21. Что такое внешнеторговый аппарат?

## Глава 8. СТРАТЕГИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ

---

### 8.1. Стратегия и организационная структура

**Организационная структура управления** — это целостная совокупность соединенных между собой информационными связями элементов объекта и субъекта управления. Она отражает строение системы управления организацией, т. е. распределение подразделений фирмы по уровням управления в их взаимосвязи. В зависимости от соотношения уровней управления и структурных подразделений все виды организационных структур можно разделить на две основные группы. К первой группе относятся традиционные, или бюрократические, структуры управления, ко второй — адаптивные, или органические.

**Исторически первым сформировался** бюрократический тип. Соответствующую концепцию подхода к построению организационных структур разработал в начале XX столетия немецкий социолог Макс Вебер. Он предложил нормативную модель рациональной бюрократии, кардинальным образом менявшую ранее действовавшие системы коммуникации, отчетности, оплаты труда, структуры работ, отношений на производстве. В основе этой модели лежит представление о предприятиях как об “организованных организациях”, предъявляющих жесткие требования как к людям, так и к структурам, в рамках которых они действуют. Ключевые концептуальные положения нормативной модели рациональной бюрократии таковы:

1) четкое разделение труда, использование на каждой должности квалифицированных специалистов;

2) иерархичность управления, при которой нижестоящий уровень подчиняется и контролируется вышестоящим;

3) наличие формальных правил и норм, обеспечивающих однородность выполнения менеджерами своих задач и обязанностей;

4) дух формальной обезличенности, характерной для выполнения официальными лицами своих обязанностей;

5) осуществление найма на работу в соответствии с квалификационными требованиями по данной должности, а не с субъективными оценками.

Главные отличительные черты бюрократического типа структуры управления — **рациональность, ответственность и иерархичность**. Сам Макс Вебер считал центральным пунктом концепции исключение смещения “человека” и “должности”, ибо состав и содержание управленческих работ должны определяться исходя из потребностей организации, а не людей, в ней работающих. Четко сформулированные предписания по каждой работе (что необходимо делать и какими приемами) не оставляет места для проявления субъективизма и индивидуального подхода. В этом принципиальное отличие бюрократической структуры от исторически предшествовавшей ей общинной, где главная роль отводилась партнерству и мастерству.

Бюрократические структуры управления показали свою эффективность главным образом в крупных и сверхкрупных организациях, в которых необходимо обеспечивать слаженную четкую работу больших коллективов людей, работающих на единую цель. Эти структуры позволяют мобилизовать человеческую энергию и кооперировать труд людей при решении сложных проектов, массовом и крупносерийном производстве. Однако им присущи недостатки, особенно заметные в контексте современных условий и задач экономического развития. Очевидно, что бюрократический тип структуры не способствует росту потенциала людей, каждый из которых использует только ту часть своих способностей, которая непосредственно требуется по характеру выполняемой работы. Ясно также: коль скоро вопросы стратегии и тактики развития организации решаются лишь на

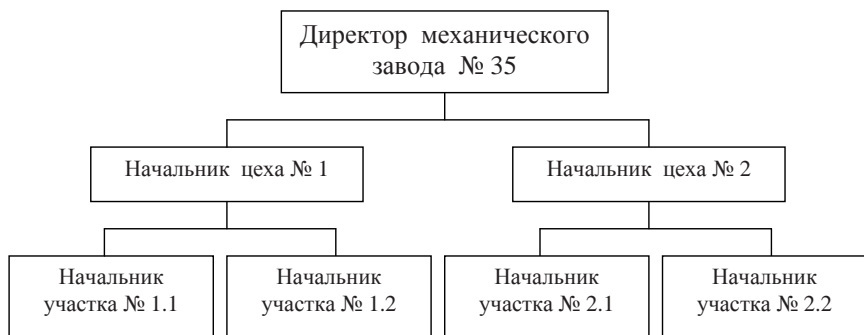


высшем уровне, а все остальные уровни заняты исключительно исполнением “спускаемых сверху” решений, теряется общий управленческий интеллект (который рассматривается сегодня как важнейший фактор эффективного управления).

Еще один изъян структур бюрократического типа — невозможность с их помощью управлять процессом изменений, направленных на совершенствование работы. Функциональная специализация элементов структуры приводит к тому, что их развитие характеризуется неравномерностью и различной скоростью. В результате возникают противоречия между отдельными частями структуры, несогласованность в их действиях и интересах, что замедляет прогресс в организации.

Основными видами бюрократических структур управления являются линейная, функциональная, линейно-функциональная структуры.

**Линейная организационная структура** характеризуется тем, что руководители подразделений низших ступеней управления непосредственно подчиняются одному руководителю более высокого уровня и связаны с вышестоящей системой только через него. Пример линейной структуры управления приведен на рис. 8.1.



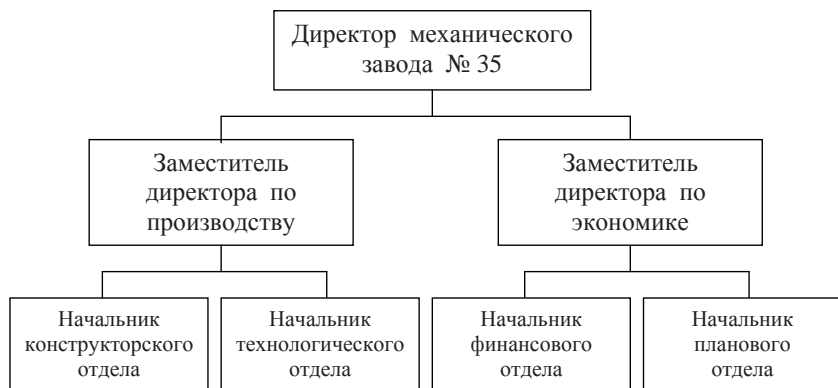
**Рис. 8.1.** Линейная структура управления организации

Линейные структуры управления применяются в организациях, состоящих из рабочих групп, выполняющих одинаковые функции. При этом деление организации на группы произво-

дится по количественному признаку в соответствии с принципом диапазона контроля.

Основной отличительной особенностью **функциональной структуры** является то, что каждый руководитель имеет право давать указания только по вопросам, входящим в его компетенцию, т. е. в рамках своей четко определенной функции.

Пример функциональной структуры управления представлен на рис. 8.2. Как показано на рисунке, заместитель директора по производству имеет право отдавать указания только по вопросам, касающимся производства продукции. Заместитель директора по экономике осуществляет текущее руководство экономической деятельностью предприятия. Начальник конструкторского отдела несет ответственность за разработку новых видов продукции; начальник технологического отдела — за составление технологических процессов; начальники финансового и планового отделов — соответственно за финансовую деятельность и составление текущих и перспективных планов деятельности организации.



**Рис. 8.2.** Функциональная организационная структура

На практике как линейные, так и функциональные структуры управления применяются крайне редко. Наибольшее распространение имеет комбинированная форма, получившая название линейно-функциональной организационной структуры.

**Линейно-функциональные структуры управления** отличаются тем, что линейные руководители имеют право отдавать распоряжения и принимать решения при участии функциональных служб.

Рассмотренные выше типы организационных структур были разработаны еще представителями классической школы менеджмента и обладают настолько привлекательными характеристиками, что широко применяются и в современных экономических условиях.

С начала 60-х гг. XX в. многие организации стали разрабатывать и внедрять новые гибкие типы организационных структур. Такие структуры называются **органическими, или адаптивными**, поскольку их можно быстро приспособить к изменяющимся условиям внешней среды и потребностям самой организации.

Сам термин “органические структуры управления” был впервые использован и раскрыт в книге Т. Бернса и Д. Сталкера “Управление инновациями”, опубликованной в 1961 г. Адаптивный тип структуры управления возник как антипод бюрократической организации, модель которой перестала удовлетворять многие предприятия, испытывающие необходимость в более гибких и адаптивных структурах.

Новый подход отвергает представление об эффективности организации как “организованной системы”, работающей с четкостью часового механизма. Напротив, считается, что эта модель мешает проводить радикальные изменения, обеспечивающие приспособляемость организации к объективным требованиям реальной действительности.

В исходном определении органического типа структуры, данном упомянутыми Т. Бернсом и Д. Сталкером, подчеркивались такие ее принципиальные отличия от традиционной бюрократической иерархии, как более высокая гибкость, меньшая ограниченность правилами и нормами, использование в качестве базы групповой (бригадной) организации труда. Дальнейшие разработки позволили существенно дополнить перечень свойств, характеризующих органический тип структуры управления. Речь идет о следующем. Во-первых, решения принимаются на

основе обсуждения, а не базируются на авторитете, правилах или традициях. Во-вторых, обстоятельствами, которые принимаются во внимание при обсуждении проблем, являются доверие, а не власть, убеждение, а не команда, работа на единую цель, а не ради исполнения должностной инструкции. В-третьих, главные интегрирующие факторы — миссия и стратегия развития организации. В-четвертых, творческий подход к работе и кооперация базируются на связи между деятельностью каждого индивида и миссией. В-пятых, правила работы формулируются в виде принципов, а не установок. В-шестых, распределение работы между сотрудниками обуславливается не их должностями, а характером решаемых проблем. В-седьмых, имеет место постоянная готовность к проведению в организации прогрессивных изменений.

Рассматриваемый тип структуры предполагает существенные изменения отношений внутри организации: отпадает необходимость в функциональном разделении труда, повышается ответственность каждого работающего за общий успех.

Реальный переход к органическому типу структуры управления требует серьезной подготовительной работы. Прежде всего компании принимают меры к расширению участия работающих в решении проблем организации (путем обучения, повышения уровня информированности, заинтересованности и т. п.), ликвидируют функциональную обособленность, развивают информационные технологии, радикально просматривают характер взаимоотношений с другими компаниями (вступая с ними в союзы или образуя виртуальные компании, где реализуются партнерские отношения).

Необходимо отметить, что органический тип структуры управления находится лишь в начальной фазе своего развития и в чистом виде его используют лишь немногие организации. Но элементы этого подхода к структуре управления получили довольно широкое распространение, особенно в тех компаниях, которые стремятся приспособиться к динамично меняющейся среде.

Наиболее значительные различия между двумя типами структур управления показаны в таблице.

## Сравнительная характеристика типов организационных структур управления

Бюрократический тип	Органический тип
Четко определенная иерархия (групповых или индивидуальных)	Постоянная смена лидеров в зависимости от решаемых проблем
Система обязанностей и прав	Система норм и ценностей, формируемая в процессе обсуждений и согласований
Разделение каждой задачи на ряд процедур	Процессный подход к решению проблем
Обезличенность во взаимоотношениях	Возможность саморазвития, самовыражения
Четкое разделение трудовых обязанностей	Временное закрепление работы и функций за интегрированными проектными группами

К адаптивным можно отнести программно-целевую, матричную и матрично-штабную организационные структуры.

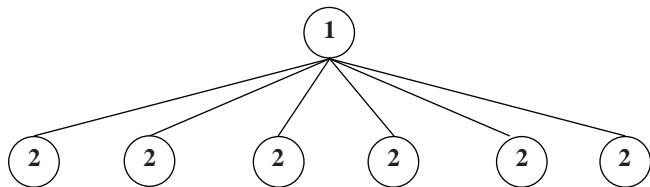
**Программно-целевая структура управления** широко применяется в научно-исследовательских, проектных и экспериментальных организациях, создаваемых на временной основе для решения какой-либо конкретной задачи или выполнения программы. Например, для разработки и внедрения в производство принципиально нового вида продукции или усовершенствования технологии производства.

Проектная группа создается из работников организации или высококвалифицированных специалистов, привлеченных со стороны и работающих по контракту. В течение всего времени работы над заданием члены проектной группы подчиняются только руководителю проекта. После выполнения всего объема работ проектная группа ликвидируется.

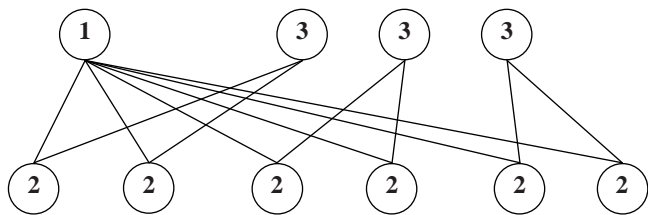
**Матричная организационная структура** близка по своим свойствам к программно-целевой. Принципиальное отличие состоит в том, что проектная группа формируется исключительно из работников организации, которые во время работы над заданием подчиняются как руководителю проекта, так и руководителям тех функциональных отделов, в которых они работают постоянно.

Сама матричная структура управления представляет собой широкую сеть горизонтальных связей, многочисленные пересечения которых с вертикальными образуются в результате взаимодействия руководителей проектов с руководителями функциональных подразделений.

Сравнительная характеристика программно-целевой и матричной организационных структур представлена на рис. 8.3.



а) Программно-целевая структура



б) Матричная структура

**Рис. 8.3.** Программно-целевая и матричные структуры управления:  
1 — руководитель проекта; 2 — работники проектной группы;  
3 — руководители функциональных подразделений

Высшим уровнем развития адаптивных структур управления является **организация конгломератного типа**, которая приобретает ту форму, которая лучше всего подходит для данной конкретной ситуации. Так, в одном отделении фирмы может использоваться товарная структура, в другом — функциональная, а в третьем — проектная или матричная.

Организации конгломератного типа соответствует матрично-штабная структура управления, которая отражает все виды руководства и обеспечивает всестороннюю координацию дея-

тельности между ними, сохраняя единство распорядительства и контроля на высшем уровне.

## 8.2. Стратегический потенциал организации

В современных условиях жесткой рыночной конкурентной борьбы организациям, выступающим в качестве самостоятельных субъектов предпринимательской деятельности, необходимо обладать не только достаточным количеством материальных и финансовых ресурсов, но и солидным внутренним потенциалом. Менеджеры акцентируют свое основное внимание не на изучении конкурентов, потребителей, поставщиков и посредников, не на изменениях конъюнктуры рынка, а прежде всего на индивидуальных факторах управляемой компании.

Одна из современных концепций стратегического управления — **ресурсный подход** — во главу угла ставит изучение внутренних возможностей фирмы. Авторы данной концепции говорят о ключевых компетентностях, т. е. об уникальных ресурсах: знаниях, квалификации и умениях, благодаря которым фирмы могут конкурировать на рынке.

В создавшихся условиях важным элементом системы управления организации становится ее стратегический потенциал.

К сожалению, в современной теории управления понятие такого емкого и многогранного термина, как “стратегический потенциал” находится в стадии формирования. Чтобы исправить ситуацию, необходимо как можно полнее раскрыть значение двух составных частей вышеназванного термина.

Стратегия, с позиций современного менеджмента, представляет собой совокупность мер, направленных на обеспечение фирме долгосрочного конкурентного преимущества.

Скажем несколько слов о потенциале. Понятие “потенциал” происходит от латинского слова *potential*, что в буквальном переводе на русский язык означает: “скрытая возможность, способность, сила, могущая проявиться при известных условиях”<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Современный словарь иностранных слов. Около 20 000 слов. — М: Русский язык, 1993. — С. 485.

В Большой советской энциклопедии потенциал определяется как имеющийся в наличии источник, способный осуществлять определенное действие или используемый для достижения определенных целей<sup>1</sup>. Похожее определение приведено и в Советском энциклопедическом словаре: “Потенциал — источники, возможности, средства, запасы, которые могут быть использованы для решения какой-либо задачи, достижения определенной цели; возможности отдельного лица, общества, государства в определенной области”<sup>2</sup>.

Ученые-филологи В. А. Лопатин и Л. Е. Лопатина понимают под потенциалом совокупность средств и возможностей в какой-либо области<sup>3</sup>. Их коллеги С. И. Ожегов и Н. Ю. Шведова дают следующее определение потенциала: “...степень мощности в каком-нибудь отношении, совокупность каких-нибудь средств, возможностей...”<sup>4</sup>.

Многоаспектность понятия “потенциал” объясняется многообразием объектов, к которым оно применяется. В литературе приводятся такие понятия, как экономический, рыночный, производственный, трудовой, интеллектуальный, научно-технический и другие потенциалы. Главное, что объединяет разные потенциалы, состоит в том, что практически все они содержат некую совокупность возможностей или способностей в той области, где применяется то или иное определение. Необходимо отметить: в большинстве определений указывается, что вся совокупность имеющихся возможностей направлена на достижение каких-либо определенных целей.

---

<sup>1</sup> Большая советская энциклопедия. Т. 20. — М.: Изд-во БСЭ, 1975. — С. 428.

<sup>2</sup> Советский энциклопедический словарь. — М., 1985. — С. 1046.

<sup>3</sup> Лопатин В. А., Лопатина Л. Е. Русский толковый словарь. — Изд. 7-е, испр. и доп. — М.: Русский язык, 2001. — С. 518.

<sup>4</sup> Ожегов С. И., Шведова Н. Ю. Толковый словарь русского языка: 80 000 слов и фразеологических выражений / Российская академия наук. Институт русского языка им. В. В. Виноградова. — Изд. 4-е, доп. — М.: Азбуковник, 1999. — С. 571.



Обобщая вышеизложенное, можно утверждать, что **стратегический потенциал организации** представляет собой совокупность возможностей, позволяющих данной организации достигать поставленных целей в определенных сферах деятельности.

На сегодняшний день предприятие, которое не имеет стратегии, нельзя рассматривать как полноценный бизнес. Оно представляет собой всего лишь набор активов, отягощенных долговыми обязательствами, и, следовательно, должно оцениваться с использованием имущественного подхода, например, на основе ликвидационной стоимости.

**Стратегический потенциал** существует у предприятия тогда, когда оно способно использовать стратегические преимущества, существующие в окружающей ее среде, и изменяться посредством формулировки и осуществления выигрышных стратегий.

Важными критериями, характеризующими стратегический потенциал современной организации, являются:

- характер методов, используемых компанией для достижения лидирующего положения на рынке;
- конкурентные преимущества, которыми реально обладает компания на современном этапе;
- качество и стратегических целей функционирования, и развития организации;
- содержание стратегических программ компании.

**Факторы, влияющие на уровень стратегического потенциала компании**, можно разделить на две основные группы: внутреннюю и внешнюю.

К **внутренним факторам**, определяющим стратегический потенциал организации, относятся:

1. Наличие ноу-хау, лицензий, уникальных разработок и качественных продуктов.
2. Наличие эффективных технологий, обеспечивающих снижение затрат и высокое качество.
3. Наличие транспортных сетей.
4. Наличие квалифицированного научного, инженерного и производственного персонала.

5. Наличие эффективной системы автоматизированного управления, решающей задачи информационной поддержки управленческих решений и финансового менеджмента.

6. Наличие эффективной системы переподготовки персонала.

7. Системы мотивации персонала.

8. Иные внутренние факторы, включая активы и ресурсы, обеспечивающие эффективную деятельность предприятия.

**Внешние факторы**, формирующие стратегический потенциал компании, включают в себя:

1. Имидж, известность торговой марки.

2. Долю продукции компании на рынке.

3. Наличие развитой дистрибьюторской сети.

4. Связи с поставщиками товаров и услуг.

5. Другие внешние факторы, способствующие эффективной деятельности предприятия.

Аналитики пытаются найти **способы оценки стратегического потенциала компании**, и в этой области имеются определенные проблемы. Из результатов ряда исследований следует, что 35% инвестиционных решений принимается вообще без использования финансовых данных. Это означает, что аналитик должен пренебрегать финансовой информацией, более того, текущая финансовая информация позволяет оценить реалистичность предлагаемых финансовых прогнозов. Разница между балансовой и рыночной стоимостью компании формируется под воздействием в том числе неколичественных факторов. Эту разницу иногда называют рыночной, или экономической добавленной, стоимостью бизнеса компании, которая формируется под воздействием широкого спектра факторов. Рассмотрим их подробнее.

Некоторые инвестиционные фонды применяют следующие **количественные критерии** для оценки стратегического потенциала компаний:

1) индекс удовлетворенности клиентов;

2) долю новых продуктов в портфеле продукции;

3) долю затрат на исследования и разработки;

4) долю затрат на обучение персонала.

Оценка вышеперечисленных показателей проводится в баллах от 1 до 9. После определения оценки необходимо обратить внимание на математическое ожидание. Если оценка является высокой, то потенциал удовлетворительный, и наоборот. Фирма взаимодействует с тремя типами рынков, ее потенциал рассматривается на основе оценок ее способностей на этих рынках.

Важным показателем стратегического потенциала компании можно считать ее производственную мощность. **Производственная мощность предприятия** характеризуется максимальным количеством продукции соответствующего качества и ассортимента, которое может быть произведено им в единицу времени при полном использовании основных производственных фондов в оптимальных условиях их эксплуатации.

Наиболее простыми и точными **измерителями производственной мощности** являются натуральные единицы. Производственные мощности измеряются, как правило, в тех же единицах, в которых планируется производство данной продукции в натуральном выражении (тонны, штуки, метры).

Производственная мощность — величина динамичная, изменяющаяся под влиянием различных факторов, поэтому она рассчитывается применительно к определенному периоду времени и даже календарной дате. Мощность определяется на начало планового периода (входная мощность и на конец планового периода) выходная мощность. Последняя рассчитывается по формуле

$$M_k = M_n + M_c + M_p + M_o + M_{нз} - M_v,$$

где  $M_k$  — мощность на конец планового периода;

$M_n$  — производственная мощность на начало планового периода;

$M_c$  — ввод мощностей в результате строительства новых и расширения действующих мощностей;

$M_p$  — прирост мощности вследствие реконструкции;

$M_o$  — увеличение мощности в результате технического перевооружения и проведения других организационно-технических мероприятий;

$M_{\text{нз}}$  — увеличение (уменьшение) мощностей вследствие изменения номенклатуры продукции;

$M_{\text{в}}$  — уменьшение мощности вследствие ее выбытия.

Кроме входной и выходной мощностей определяется также величина среднегодовой мощности ( $M_{\text{ср}}$ ) по формуле

$$M_{\text{ср}} = M_{\text{н}} + (M_{\text{с}} \times T_{\text{с}} + M_{\text{р}} \times T_{\text{р}} + M_{\text{о}} \times T_{\text{о}} + M_{\text{нз}} \times T_{\text{нз}} - M_{\text{в}} \times T_{\text{в}}) / 12,$$

где  $T_{\text{с}}$ ,  $T_{\text{р}}$ ,  $T_{\text{о}}$ ,  $T_{\text{нз}}$ ,  $T_{\text{в}}$  — сроки действия соответствующих мощностей с момента их введения и до конца планового года.

Определение конкретных значений производственной мощности осуществляется по каждой производственной единице (участок, цех, предприятие, отрасль) с учетом планируемых мероприятий. По мощности ведущей группы оборудования устанавливается производственная мощность участка, по ведущему участку — производственная мощность цеха, по ведущему цеху — производственная мощность предприятия. При установке производственной мощности управленческий персонал разрабатывает мероприятия по “расшивке” узких мест с целью достижения наилучшей сбалансированности мощностей производственных структур предприятия, в том числе средствами осуществления последовательно-параллельных стадий обработки и разнообразия ассортимента продукции (изделий).

Если известна производительность оборудования, то производственная мощность определяется как произведение паспортной производительности оборудования в единицу времени и планового фонда времени его работы:

$$M = T_{\text{эф}} \times a \times H,$$

где  $T_{\text{эф}}$  — эффективный фонд работы единицы оборудования, ч;

$a$  — количество однотипных аппаратов, машин, агрегатов, установленных в отделении (участке, цехе);

$H$  — часовая норма производительности единицы оборудования по паспорту завода-изготовителя, выраженная в конечном продукте (т/ч, м<sup>3</sup>/ч, м<sup>2</sup>/ч и др.).

Если известно, что фактически с оборудования снимается продукции больше, чем определено паспортом, то использовать в расчете мощности нужно технически обоснованную норму производительности, определяемую производственными работниками.

Эффективный фонд рабочего времени оборудования определяется в зависимости от режима работы участка (отделения, цеха).

Если производство работает в непрерывном режиме (круглосуточно, без остановок в праздничные и выходные дни), то эффективный фонд ( $T_{\text{эф}}^{\text{н}}$ ) рассчитывается следующим образом:

$$T_{\text{эф}}^{\text{н}} = T_{\text{кал}} \times T_{\text{ППР}} - T_{\text{техн}},$$

где  $T_{\text{кал}}$  — календарный фонд (длительность года, 365 дней или 8760 ч);

$T_{\text{ППР}}$  — время простоев в планово-предупредительных ремонтах, ч;

$T_{\text{техн}}$  — время простоев оборудования по технологическим причинам (загрузка, выгрузка, чистка, промывка, продувка и т. д.), ч.

В условиях непрерывного производственного процесса максимально возможный фонд времени работы оборудования равен произведению календарных дней и 24 ч (в сутках).

В прерывном производстве рассчитывают располагаемый фонд времени оборудования (в практике его называют номинальным).

Календарный, или максимально возможный, фонд является исходной величиной в учете времени работы и бездействия оборудования. На каждом предприятии действует определенный режим работы (число рабочих и выходных дней, число смен и их продолжительность). Поэтому не весь календарный фонд может быть использован для целей производства. Если из календарного фонда времени исключить часть рабочего времени между сменами и время нерабочих дней, то получится режимный фонд времени.

Располагаемый фонд получают исключением из режимного фонда затрат времени на плановый ремонт и времени на нахождение оборудования в резерве.

В периодических производствах и в непрерывных производствах с периодически работающим оборудованием мощность определяется по формуле

$$M = (T_{\text{эф}} / T_{\text{ц}}) \times Z_{\text{с}} \times b_{\text{гп}} \times a,$$

где  $T_{\text{ц}}$  — время производственного цикла работы оборудования, ч;

$Z_{\text{с}}$  — объем загрузки сырья на один цикл;

$b_{\text{гп}}$  — выход готовой продукции из единицы сырья.

Степень использования производственных мощностей характеризуется следующими коэффициентами:

1) общий коэффициент ( $K_{\text{о}}$ ):

$$K_{\text{о}} = V / M_{\text{ср}},$$

где  $V$  — фактический или плановый объем производства продукции;

2) интенсивный коэффициент ( $K_{\text{и}}$ ):

$$K_{\text{и}} = V_{\text{сут}} / M_{\text{сут}},$$

где  $V_{\text{сут}}$  — среднесуточный выпуск продукции;

$M_{\text{сут}}$  — среднесуточная производственная мощность предприятия;

3) экстенсивный коэффициент ( $K_{\text{э}}$ ):

$$K_{\text{э}} = T_{\text{ф/п}} / T_{\text{р/ч}},$$

где  $T_{\text{ф/п}}$  — фактический или плановый фонд рабочего времени;

$T_{\text{р/ч}}$  — расчетный фонд рабочего времени, принятый при определении производственной мощности.

В ходе анализа изучаются динамика этих показателей, выполнение плана по их уровню и причины изменений: например, ввод в действие новых и реконструкция старых предприятий, техническое переоснащение производства, сокращение производственных мощностей. Анализируется уровень использования производственных площадей предприятия: выпуск продукции (руб./м<sup>2</sup>) производственной площади.

**Уровень квалификации менеджмента** также является одним из ключевых факторов успеха. Предприятие может иметь

привлекательную стратегию, но уровень квалифицированных ключевых менеджеров и система их мотивации не будут соответствовать стоящим перед ними задачам.

Руководство предприятий и, в частности, главный управляющий, должны верить в стратегическое мышление и обеспечивать сильное лидерство посредством разработки и осуществления стратегий. Обязанности должны быть реальными и персонализированными и должны быть доведены до сведения всех менеджеров.

Главный управляющий — всегда главный стратег. Но главные управляющие в больших организациях должны полагаться на других управляющих и сотрудников, снабжающих их техническим анализом. Они должны быть открыты для критики и альтернативных предложений других сотрудников и, в частности, вышестоящих управляющих.

Стратегическое мышление должно являться постоянным действием высшего руководящего звена. Менеджер, постоянно имеющий стратегию в поле своего мышления, всегда помнит о стратегических аспектах и всегда восприимчив к стратегическим сигналам. Тем не менее это стратегическое сознание должно быть сформулировано в виде письменного плана.

Главный управляющий и остальные управляющие ответственны за стратегическое планирование и успех перед владельцами и другими держателями акций. В корпорациях это ответственность, по крайней мере в теории, перед советом директоров, который в свою очередь ответственен перед владельцами. К сожалению, на практике главные управляющие имеют слишком много влияния на членов советов директоров, и это изменяет ответственность.

Вступление человечества в новую стадию развития, которую называют постиндустриальным развитием общества, или стадией построения информационного общества, предъявляет и соответствующие требования к проектированию компаний, формированию структур управления, объединению или разделению функций в ней. По мнению Питера Друкера, в XXI в. изменятся принципиальные основы деятельности компаний —

произойдет переход от компаний, “базирующихся на рациональной организации”, к компаниям, “базирующимся на знаниях и информации”.

В настоящее время интеллектуальный потенциал организации рассматривается как внутренний ресурс фирмы, способный предоставить ей новые конкурентные преимущества.

Под **интеллектуальным потенциалом организации** понимается совокупность интеллектуальных способностей работников (знаний, умений, информации, ценностей, навыков и т. д.) и возможностей их раскрытия, развития и использования,

Интеллектуальный потенциал организации включает две составляющие (субпотенциалы): творческий потенциал и профессионально-квалификационный потенциал.

**Творческий потенциал** — это совокупность способностей работников организации к постановке и решению новых творческих задач, созданию чего-то качественно нового, отличающегося неповторимостью и уникальностью, а также к созданию условий на предприятии для проявления этих творческих способностей.

Профессионально-квалификационный потенциал — это совокупность способностей, профессиональных навыков работников организации, необходимых для выполнения ими своих профессиональных обязанностей, и создание условий на предприятии для совершенствования и развития навыков и умений персонала.

**Профессионально-квалификационный потенциал** организации можно оценить при помощи следующих показателей:

- половозрастной состав;
- образовательный уровень персонала;
- стаж работы;
- квалификация рабочих;
- усилия организации по повышению профессиональной подготовки работников.

Половозрастной состав оценивается по таким показателям, как удельный вес работников мужского и женского полов и удельный вес работников в различных возрастных диапазонах (до 25 лет, 25–35 лет, 35–45 лет, от 45 до пенсионного возраста, работающие пенсионеры).



Уровень образования оценивают по удельному весу работников со следующими уровнями образования: неполное среднее, среднее, среднее специальное и неполное высшее, высшее, ученая степень.

Показатели стажа работы определяются по удельному весу работников, имеющих стаж работы по специальности: до одного года, от одного года до трех лет, от трех до пяти лет, от пяти до 10 лет, более 10 лет.

Показатели квалификации рабочих определяются по удельному весу основных рабочих (по разрядам) и вспомогательных рабочих (по разрядам).

Усилия фирмы характеризуют такие показатели, как уровень затрат на обучение и повышение квалификации персонала в расчете на одного работника в целом, в том числе руководителя, специалиста, рабочего; уровень затрат организации на закупку периодических изданий, справочной литературы и других носителей информации в расчете на одного работника; уровень затрат организации на участие персонала в различных выставках в расчете на одного работника, в том числе руководителя, специалиста; уровень затрат организации на посещение персоналом других предприятий в расчете на одного работника, в том числе руководителя, специалиста.

Эффективный стратегический менеджмент требует наличия **стратегической информационной системы**. Бухгалтерская система компании должна быть основным элементом стратегической информационной системы. Другие элементы включают исследования за пределами фирмы, выполняемые консультантами, и анализ инвестиций. Сравнение с публикуемыми результатами состояния промышленности обеспечивает необходимую основу для анализа.

Некоторые компании разрабатывают формальные наборы критериев для стратегического самоанализа, известные как стратегический аудит. Стратегический аудит прежде всего разрабатывает систему измерения стратегического состояния, состоящее из вопросов и критериев и затем применяет их для анализа фирмы. Ввиду высокой вероятности внутренних влия-

ния, часто приглашенный независимый консультант вносит значительный вклад в разработку и воплощение аудита.

Исследование и разработка критериев и показателей измерения организационного и стратегического потенциалов позволяют получить комплексную оценку конкурентоспособности организации. Это даст возможность количественно выразить ключевые компетентности, оценить конкурентные преимущества и сконцентрировать ресурсы, необходимые для их усиления.

### 8.3. Проектирование систем управления

**Спроектировать эффективную организацию** — значит определить такое соотношение ее ключевых элементов, при котором наиболее оперативно и своевременно будут выполняться требования субъекта управления.

**Процедура организационного проектирования** включает в себя следующие основные этапы:

1. Определение миссии, целей функционирования и основных функций организации.
2. Выбор правовой формы создаваемой организации или объединения.
3. Формирование рабочих групп организации (функциональная департаментализация).
4. Распределение спроектированных рабочих групп по уровням управления организации.
5. Выбор оптимальной структуры управления.
6. Делегирование полномочий и распределение ответственности.
7. Создание системы коммуникаций и информационного обеспечения организации.
8. Формирование и развитие имиджа организации.

Последующие параграфы настоящей главы будут посвящены подробному изучению вышеперечисленных этапов организационного проектирования.

**Определение миссии** вновь создаваемой организации является основным и наиболее сложным этапом процесса организа-

ционного проектирования. От того, насколько корректно будет сформулирована миссия, во многом зависят эффективность функционирования и динамика развития любого предприятия.

Основная проблема при выборе **оптимальной правовой формы организации** заключается в том, что необходимо найти оптимальное для учредителей соотношение между их правами, выгодами и обязанностями. Чем выше степень ответственности учредителей по обязательствам организации, тем выше рейтинг организации на рынке. С другой стороны, в случае банкротства предприятия его учредители понесут потери, пропорциональные степени их ответственности. Следовательно, степень ответственности учредителей организации должна быть минимально достаточной для того, чтобы обеспечить необходимый уровень доверия со стороны деловых партнеров, и в то же время вполне приемлемой для самих учредителей.

В связи с участием в образовании имущества юридического лица его учредители (участники) могут иметь обязательственные права в отношении этого юридического лица либо вещные права на его имущество, а также не иметь таких прав. С этой точки зрения все организации можно разделить на три основные группы.

К организациям, в отношении которых их участники имеют обязательственные права, относятся хозяйственные товарищества и общества, производственные и потребительские кооперативы.

К организациям, на имущество которых их учредители имеют право собственности или иное вещное право, относятся государственные и муниципальные унитарные предприятия, в том числе дочерние предприятия, а также финансируемые собственником учреждения.

К организациям, в отношении которых их учредители (участники) не имеют имущественных прав, относятся общественные и религиозные организации (объединения), благотворительные и иные фонды, объединения юридических лиц (ассоциации и союзы).

**Коммерческие организации** могут создаваться в форме хозяйственных товариществ и обществ, производственных кооперативов, государственных и муниципальных унитарных предприятий.

Юридические лица, являющиеся **некоммерческими организациями**, могут создаваться в форме потребительских кооперативов, общественных или религиозных организаций (объединений), финансируемых собственником учреждений, благотворительных и иных фондов, а также в других формах, предусмотренных законом.

Некоммерческие организации могут осуществлять предпринимательскую деятельность лишь постольку, поскольку это служит достижению целей, ради которых они созданы, и соответствующую этим целям.

Любые организации подлежат государственной регистрации в органах юстиции в порядке, определяемом законом о регистрации юридических лиц. При государственной регистрации фирменное наименование организации включается в **единый государственный реестр юридических лиц**, открытый для всеобщего ознакомления.

Любая организация действует на основании устава, либо учредительного договора и устава, либо только учредительного договора. В случаях, предусмотренных законом, юридическое лицо, не являющееся коммерческой организацией, может действовать на основании общего положения об организациях данного вида.

**Учредительный договор** юридического лица заключается, а устав утверждается его учредителями (участниками). В учредительном договоре должны определяться наименование организации, место ее нахождения, порядок управления деятельностью и т. п. В учредительных документах некоммерческих организаций и унитарных предприятий (а в предусмотренных законом случаях и других коммерческих организаций) должны быть определены предмет и цели деятельности юридического лица. Предмет и определенные цели деятельности коммерческой организации могут быть предусмотрены учредительными

документами и в случаях, когда по закону это не является обязательным.

В учредительном договоре учредители обязуются создать юридическое лицо, определяют порядок совместной деятельности по его созданию, условия передачи ему своего имущества и участия в его деятельности. Договором определяются также условия и порядок распределения между участниками прибыли и убытков, управления деятельностью юридического лица, выхода учредителей (участников) из его состава.

Изменения учредительных документов приобретают силу для третьих лиц с момента их государственной регистрации.

Юридическое лицо осуществляет хозяйственные операции через свои органы, действующие в соответствии с законом, иными правовыми актами и учредительными документами.

Порядок назначения или избрания органов юридического лица определяется законом и учредительными документами.

Организации могут иметь представительства и филиалы.

**Представительством** является обособленное подразделение юридического лица, расположенное вне места его нахождения, которое представляет интересы юридического лица и осуществляет их защиту.

**Филиалом** является обособленное подразделение юридического лица, расположенное вне места его нахождения и осуществляющее все его функции или их часть, в том числе функции представительства.

Коммерческие организации в целях координации их предпринимательской деятельности, а также представления и защиты общих имущественных интересов могут по договору между собой создавать объединения в форме **ассоциаций или союзов**, являющихся некоммерческими организациями.

Если по решению участников на ассоциацию (союз) возлагается ведение предпринимательской деятельности, такая ассоциация (союз) преобразуется в хозяйственное общество или товарищество в порядке, предусмотренном Гражданским кодексом РФ, либо может создать для осуществления пред-

принимающей деятельности хозяйственное общество или участвовать в таком обществе.

Общественные и иные некоммерческие организации, в том числе учреждения, также могут добровольно объединяться в ассоциации (союзы) этих организаций. Ассоциация (союз) некоммерческих организаций является некоммерческой организацией.

Основными строительными блоками организации являются **малые группы**.

По определению М. Шоу, малая группа — это два лица и более, которые взаимодействуют друг с другом таким образом, что каждое лицо оказывает влияние на других и одновременно находится под влиянием других лиц. Она представляет собой небольшое объединение людей (от 2–3 до 20–30), занятых каким-либо общим делом и находящимися в прямых взаимоотношениях друг с другом.

Малую группу характеризует психологическая и поведенческая общность ее членов, которая выделяет и обособляет группу, делает ее относительно автономным социально психологическим образованием. Эта общность может обнаруживаться по разным характеристикам — от чисто внешних (например, территориальная общность людей как соседей) до достаточно глубоких внутренних (например, члены одной семьи). Мера психологической общности определяет сплоченность группы — одну из основных характеристик уровня ее социально-психологического развития.

Рассмотрим основные виды малых групп.

**Условными, или номинальными**, считают группы, которые объединяют людей, не входящих в состав ни одной малой группы. Иногда выделение таких групп необходимо в исследовательских целях, чтобы сравнить результаты, полученные в реальных группах, с теми, которые характеризуют случайное объединение людей, не имеющих ни постоянных контактов друг с другом, ни общей цели. В противоположность номинальным группам выделяются **реальные**. Они представляют собой действительно существующие объединения людей, полностью отвечающие определению малой группы.

**Естественными** называют группы, которые складываются сами по себе, независимо от желания экспериментатора. Они возникают и существуют, исходя из потребностей общества или включенных в эти группы людей. В отличие от них лабораторные группы создаются экспериментатором с целью проведения какого-либо научного исследования, проверки выдвинутой гипотезы. Они столь же действительны, как и другие группы, но существуют временно — только в лаборатории.

Естественные группы подразделяются на формальные и неформальные (другое название — официальные и неофициальные). Первых отличает то, что они создаются и существуют только в рамках официально признанных организаций. Цели, преследуемые официальными группами, задаются извне на основе задач, стоящих перед организацией, в которую данная группа включена.

В организации существует три основных типа формальных групп:

1. **Группа руководителя** — состоит из руководителя и его непосредственных подчиненных.

2. **Производственная группа** — состоит из лиц, вместе работающих над одним и тем же заданием.

3. **Комитет** — постоянно действующая группа внутри организации, имеющая конкретную цель.

**Неформальной** считается спонтанно образовавшаяся группа людей, которые вступают в регулярное взаимодействие для достижения определенной цели.

**Цели неформальных групп** обычно возникают и существуют на базе личных интересов их участников, могут совпадать и расходиться с целями официальных организаций. У неформальных групп, так же как и у формальных, имеются иерархия, лидеры и задачи, а так же определенные правила, которые служат для членов группы эталоном поведения. Специфика состоит в том, что формальная организация создается по заранее продуманному плану, а неформальная возникает спонтанно, как реакция на неудовлетворенные индивидуальные потребности.

Важным этапом организационного проектирования является **распределение рабочих групп, входящих в состав будущей организации, по уровням управления.**

Большинство фирм имеют три уровня управления: верхний, средний и нижний.

Толчок к разделению управления на верхний, средний и нижний уровни дала промышленная революция в Европе в XVIII в. Сначала **выделились верхнее и нижнее звенья управления.** Слово “мастер” стало ненавистным. Мастера чаще подбирались по физическим данным, чем по умению обходиться с людьми. Среднее звено выделилось по мере увеличения размеров и сложности фирм, более осмысленного подхода к управлению.

Управляющие каждого уровня выполняют одинаковые функции: планирование, организация, руководство, мотивация, контроль. Различие лишь в том, какое значение они придают той или иной функции. Руководитель верхнего уровня уделяет планированию и организации больше времени, чем управляющие более низких уровней. Управляющий среднего уровня уделяет руководству и контролю больше времени, чем управляющий верхнего уровня. Управляющий нижнего уровня расходует большую часть своего времени на мотивацию и контроль подчиненных. Тем не менее большинство управляющих выполняют все пять функций управления.

Проблемы выбора и построения оптимальной структуры управления организацией подробно рассмотрены в параграфе 8.1.

**Делегирование полномочий** означает передачу задач и полномочий определенному лицу, которое принимает на себя обязательство их выполнения. Полномочия — это ограниченное право распоряжаться ресурсами и определять действия работников организации.

Делегирование задач и полномочий порождает в организации проблему распределения ответственности. Ответственность — это обязательство работника выполнять присущие занимаемой им должности задачи и отвечать за результаты своей деятельности. При этом различают ответственность исполнителя и ответственность руководителя.



**Ответственность исполнителя** представляет собой обязательство работника выполнять делегированные ему задачи и отвечать за результаты своего труда. А **ответственность руководителя** — это обязательство отвечать за результаты труда подчиненных ему работников.

Различают следующие виды организационных полномочий:

1. **Линейные** — право непосредственного единоличного командования.

2. **Аппаратные** — полномочия аппарата управления. Подразделяются на две группы:

а) *рекомендательные* — линейные руководители могут (но не обязаны) обращаться к аппарату управления за консультациями;

б) *полномочия обязательного согласования* — линейные руководители обязаны обсуждать и согласовывать с соответствующими подразделениями аппарата проекты готовящихся к принятию решений.

3. **Функциональные полномочия** — право руководителя самостоятельно принимать решения, но только в пределах определенной функции.

4. **Параллельные полномочия** — право отклонять решения линейного руководителя.

Основной проблемой в процессе делегирования полномочий и распределения ответственности является необходимость обеспечения рационального соотношения между ними. Иными словами, наделение руководителя или работника организации определенными полномочиями неизбежно должно сопровождаться соответствующим повышением степени ответственности указанного руководителя или работника за результаты своей деятельности.

**Коммуникация** — это обмен информацией между людьми.

В систему коммуникаций организации входят внешние и внутренние коммуникации.

**Внешние коммуникации** включают в себя обмен информацией между организацией и ее внешней средой.

**Внутренние коммуникации** представляют собой информационный обмен между элементами организации и подразделяются:

а) на *вертикальные* — передача информации с высших уровней руководства на низшие.

б) *горизонтальные* — связывают равноправные элементы организации.

в) *неформальные* — основаны на личных, неслужебных отношениях.

Процесс коммуникации возможно осуществлять при наличии следующих основных элементов: отправитель, сообщение, канал связи, получатель.

Основными этапами процесса коммуникации являются:

1. Формулирование идеи и отбор информации.
2. Кодирование информации и формирование сообщения.
3. Выбор канала связи и передача сообщения.
4. Декодирование сообщения и восприятие информации.
5. Интерпретация сообщения и формирование ответа на него.
6. Передача ответа отправителю.

Главной задачей процесса коммуникации в организации является обеспечение руководителей и работников на всех уровнях управления необходимой для принятия и реализации управленческих решений информацией.

Информационное обеспечение менеджмента заключается в создании эффективной системы сбора, обработки, хранения и передачи информации.

По содержанию и в зависимости от вида деятельности, в которой используется, информация может условно классифицироваться как научная, производственная, экономическая, медицинская, демографическая, юридическая и т. д.

Различают также два вида состояния информации: статическое и динамическое. Статическое представляет собой организованное хранение и накопление необходимой информации в базах данных. Динамическое — это движение информации в процессах коммуникации по каналам связи в виде информационных потоков.

В деятельности крупных организаций передача оперативной и достоверной информации становится первостепенным фактором, поэтому для современного менеджмента характерно применение высокоэффективной внутрифирменной системы информации.

Управленческая внутрифирменная информационная система (ВИС) представляет собой совокупность информационных потоков, удовлетворяющих потребности в информации различных центров принятия управленческих решений. Она состоит из технических средств обработки информации; внутренних и внешних каналов связи; информации, зафиксированной на соответствующих носителях.

Цели ВИС:

1. Автоматизация административно-управленческого труда.

2. Повышение оперативности и обоснованности принимаемых решений.

3. Создание системы доступа, хранения, обновления и обработки информации.

4. Непрерывное развитие и совершенствование технологии обработки информации.

Функции ВИС:

1. Определение потребности каждого менеджера в необходимой ему информации.

2. Разработка программного обеспечения, создание и использование банков данных.

3. Определение потребности в технических средствах и уровня затрат на их приобретение и эксплуатацию.

4. Координация всех работ по информационному обслуживанию.

5. Автоматизированная обработка и выдача документов и текстовой информации.

В условиях современной рыночной экономики большое значение для успешного функционирования и развития организаций, специализирующихся в самых разнообразных сферах деятельности, имеют не только экономические и технологические,

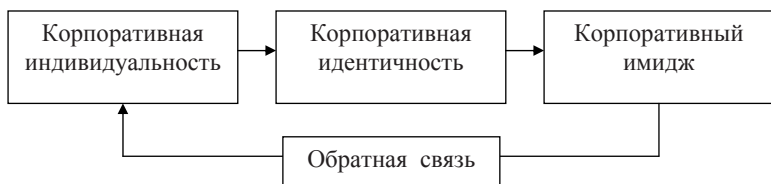
но и социально-психологические факторы. В системе указанных факторов наряду с вопросами кадровой политики и стратегии разрешения конфликтов все более важную роль играют аспекты, связанные с формированием и развитием позитивного имиджа организации.

**Имидж** можно определить как собирательный образ конкретной организации, включающий в себя совокупность ассоциаций и впечатлений, которые складываются у людей в результате воздействия средств рекламы и пропаганды, социально-культурных факторов, а также характеристик и свойств самой организации.

Позитивный имидж как самой организации, так и ее сотрудников, создается в результате осуществления основной деятельности, а также посредством проведения целенаправленных информационных мероприятий, ориентированных на конкретные социальные группы.

Создание имиджа в условиях функционирования рыночной экономики должно быть тесным образом связано с осуществлением маркетинговых коммуникаций, одним из основных элементов которых является паблик рилейшнз (ПР) т. е. система связей с общественностью.

И. В. Алешина предлагает схему формирования корпоративного имиджа, приведенную на рис. 8.4.



**Рис. 8.4.** Процесс формирования корпоративного имиджа

Посредством внесения незначительных преобразований указанная схема может быть усовершенствована. Схема, полученная в результате проведения вышеупомянутых преобразований, приведена на рис. 8.5.



**Рис. 8.5.** Процесс формирования имиджа организации:

1 — формирование характеристик и свойств желаемого (коммуницируемого) имиджа организации; 2 — доведение коммуницируемого имиджа организации до широких масс населения с целью формирования в их сознании устойчивого желаемого образа; 3 — обратная связь, т. е. сбор информации о последствиях целенаправленного информационного воздействия на общественное мнение; 4 — внесение корректив и изменений в индивидуальные черты организации

Особое место в системе формирования и развития имиджа организации по праву занимают методы оценки его уровня. Основная проблема здесь заключается в том, что в настоящее время практически полностью отсутствуют методики осуществления количественной оценки уровня имиджа организации.

Для устранения вышеназванного недостатка автором разработана и предлагается к практическому применению **рейтинговая система оценки**, при которой уровень имиджа будет определяться в виде рейтинга, выраженного в баллах по шкале от 0 до 100.

При определении рейтинга каждой конкретной организации в качестве основных экспертов должны выступать представители юридических лиц, а также физические лица, непосредственно контактирующие с указанной организацией и ее сотрудниками на регулярной основе.

Получение оценок экспертов должно осуществляться посредством проведения письменного анкетирования. При этом

анкета должна содержать оценочные шкалы по следующим основным разделам:

- финансовая устойчивость организации;
- дизайн зданий офисов организации;
- внешний вид сотрудников;
- уровень интеллекта сотрудников;
- манера общения с клиентами и деловыми партнерами;
- прочие позиции на усмотрение опрашиваемого.

По каждой из вышеперечисленных позиций сотруднику должна быть проставлена оценка по шкале от 0 до 100.

В опросе должно принимать участие не менее пятидесяти респондентов. По результатам проставленных ими оценок выводятся среднеарифметические значения сначала по каждой из позиций в отдельности, а затем по всем позициям.

Полученная таким образом итоговая оценка и будет отражать реальный рейтинг конкретной организации.

Для указанных расчетов целесообразно применять следующую формулу:

$$P = [O_{\text{ф.у. ср}} + O_{\text{д.о. ср}} + O_{\text{в.в. ср}} + O_{\text{у.и. ср}} + O_{\text{м.о. ср}} + O_{\text{пр. ср}}] / n$$

где  $P$  — рейтинг организации;

$O_{\text{ф.у. ср}}$  — среднее значение оценки финансовой устойчивости организации;

$O_{\text{д.о. ср}}$  — среднее значение оценки дизайна зданий и офисов организации;

$O_{\text{в.в. ср}}$  — среднее значение оценки внешнего вида сотрудников организации;

$O_{\text{у.и. ср}}$  — среднее значение оценки уровня интеллекта сотрудников организации;

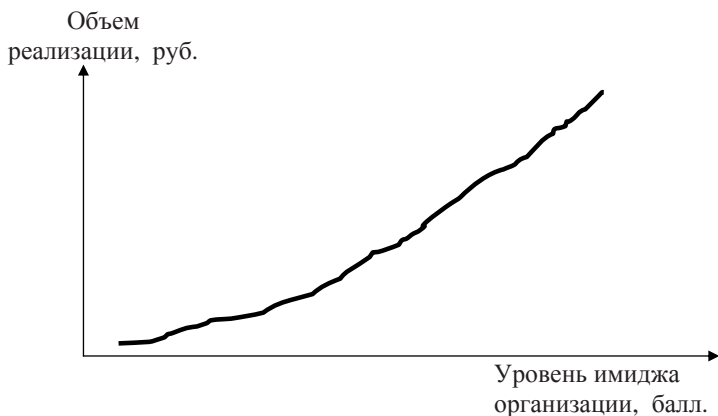
$O_{\text{м.о. ср}}$  — среднее значение оценки манеры общения сотрудников организации с клиентами и деловыми партнерами;

$O_{\text{пр. ср}}$  — среднее значение оценки по прочим позициям;

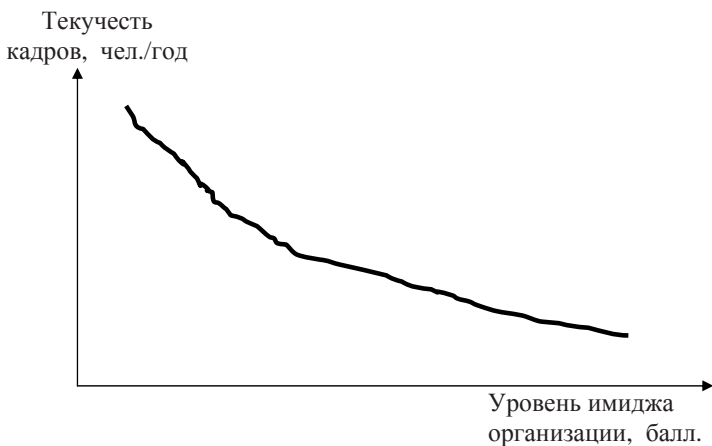
$n$  — количество позиций, по которым производится оценка.

Рассчитанное по вышеприведенной формуле количественное значение имиджа организации может быть легко сопоставлено с различными показателями, характеризующими эффективность

деятельности организации. Например, с объемом реализации продукции или уровнем текучести кадров (см. рис. 8.6).



а) Влияние имиджа организации на объем реализации готовой продукции



б) Влияние имиджа организации на уровень текучести кадров

**Рис. 8.6.** Влияние имиджа организации на основные показатели ее эффективности

Применение вышеописанного метода на практике позволит получать не только качественные, но и количественные результаты оценки уровня имиджа организации. Это позволит, во-первых, повысить объективность получаемых результатов, во-вторых, широко использовать при разработке программ формирования и развития позитивного имиджа организации компьютерную технику и передовые информационные технологии.

## 8.4. Развитие и совершенствование организационных систем

Существование и нормальное функционирование любой организации неизбежно обусловлено ее постоянным развитием и совершенствованием.

В наиболее общем виде **развитие** представляет собой необратимое целенаправленное и закономерное изменение материи или сознания. С указанной точки зрения развитие организации можно определить как необратимое целенаправленное и закономерное изменение ее основных элементов или сознания ее сотрудников.

В зависимости от характера и динамики происходящих процессов развитие может принимать две различные формы: эволюционную и революционную. Эволюционная связана с постепенным качественным и количественным изменением общественного сознания в строгом соответствии с изменением материи. Революционная форма развития предполагает скачкообразный неосознанный переход материи или сознания из одного состояния в другое.

Кроме того, выделяют **прогрессивное развитие** (переход от низшего к высшему или от менее совершенного к более совершенному) и **регрессивное развитие** (т. е. деградацию).

Вся совокупность факторов, оказывающих влияние на развитие организации, может быть условно разделена на две основные группы. Первую группу образуют факторы, обусловленные изменениями во внешней среде организации. Ко второй относятся изменения во внутренней среде.



Во **внешней среде организации** важную роль играют такие факторы, как экология, политическая обстановка, действующее законодательство, этика, культура, спрос и предложение на рынке и состояние конкуренции в отрасли.

Так, например, ухудшение экологической обстановки вынуждает предприятия строить дополнительные очистные сооружения и расходовать денежные средства на восстановление природных ресурсов. Политическая ситуация во многом определяет инвестиционную привлекательность как отдельных экономических регионов, так и государства в целом. Улучшение политического климата может стимулировать создание новых и расширение существующих предприятий и организаций, а ухудшение может привести к значительному сокращению объемов предпринимательской деятельности.

К **факторам внутренней среды**, определяющим специфику развития организации, можно отнести изменение целей и задач организации, смену руководства, структурные изменения в составе трудового коллектива, особенности организационного поведения.

Остановимся более подробно на последнем из вышеперечисленных факторов.

Ролевой подход к оценке происходящих на предприятии инновационных процессов позволяет выделить шесть основных типов поведения персонала. В зависимости от типа поведения работники организации могут быть разделены на инноваторов, сторонников нововведений, колеблющихся, нейтралистов, скептиков и консерваторов<sup>1</sup>.

**Инноваторы** — это инициаторы, которые предлагают и отстаивают собственные идеи, причем часто могут идти на конфликт, чтобы “протолокнуть” их. Они не всегда видят реальные возможности для внедрения предложений, потому что уже увлечены новыми. Иногда им важно помочь осознать свое инициативное предложение в сопоставлении с широким фронтом

---

<sup>1</sup> См.: Красовский Ю. Д. Организационное поведение: Учеб. пособие для вузов. — М.: ЮНИТИ, 1999. — С. 392–394.

работ по его внедрению. Нередко бывает так, что предложения инноваторов оказываются менее значимыми по сравнению с глобальными задачами организации. Поэтому руководители организации должны стремиться формировать у них способность комплексно оценивать ситуацию.

**К сторонникам нововведений** относятся сотрудники, которые быстро воспринимают все новое. Именно они являются основной силой, способной воплотить предложения инноваторов в жизнь.

**Колеблющиеся** по отношению к нововведениям работники либо недопонимают их значимость, либо видят больше “минусов”, чем “плюсов”. Таким людям бывает трудно оценить значимость нововведения, так как они плохо понимают его смысл.

**Нейтралисты** — это те, кто безразлично относится к новым предложениям. В общении с такими людьми руководителю следует помнить, что проявление безразличия тоже представляет собой определенного рода позицию. Если работник никак не относится к нововведениям, то он не поддерживает их, т. е. по сути является их противником.

**Скептически настроенные** сотрудники ищут в нововведениях прежде всего негативные последствия. Однако они не предпринимают никаких действий, чтобы помешать инновационным процессам.

**Консервативно относящиеся к нововведениям** — это те, кто оказывает сопротивление новому. У них доминирует традиционализм при восприятии нововведений. Они могут воспринимать новое только тогда, когда оно становится традицией. Характер мышления не позволяет им ориентировать себя на новое, а поэтому они уютнее чувствуют себя в спокойной, привычной обстановке. Трудно дать какие-либо советы руководителю в том, как работать с ними.

В понимании инновационного поведения важно представлять, какие трудности возникают у новаторов и как они их преодолевают, почему возникают те или иные психологические барьеры к нововведениям и как они проявляются в сознании и поведении работников в динамике. В инновационном процессе одни

психологические барьеры могут преодолеваются, а другие — усиливаться, что приводит к возникновению и разрастанию конфликтов, особенно при организации целевых и программно-целевых групп.

Интенсивность и устойчивость психологических барьеров персонала к нововведениям зависит от общей социально-психологической атмосферы в фирме. Если атмосфера в целом тягостная, то они могут быть сильными и устойчивыми, если благожелательная, то они могут преодолеваются плавно и безболезненно.

В американской практике изучения и преодоления психологических барьеров при организации проектных и программных работ описаны типичные конфликтные ситуации и проанжированы по интенсивности проявления. Они возникают, как правило, в следующих случаях: при согласовании графика работ; при определении приоритетов; по поводу распределения специалистов; в результате принятия тех или иных технических решений; на основе административных процедур; при определении стоимости работ; на почве межличностных отношений.

Специалисты выделяют **шесть основных причин**, которые могут привести к конфронтации и конфликтам:

- расхождение во мнениях по поводу последовательности выполнения работ (особенно тогда, когда проект требует привлечения большого количества специалистов разного профиля, которым трудно вырабатывать единую точку зрения);
- возникновение спорных административных вопросов (кому конкретно должен подчиняться руководитель проекта, какие функции ему определить, с кем он должен находиться в постоянном рабочем контакте, кто должен составлять оперативные производственные планы);
- расхождения по техническим вопросам (когда проект сложный, возможно множество альтернативных решений);
- расхождения по поводу использования специалистов (кто-то из руководителей старается “попридержать” специалистов высокой квалификации или передает работников, менее нужных в его подразделении);

- претензии к руководителю проекта по поводу стоимости отдельных видов работ (не все специалисты могут быть довольны оплатой своего труда, особенно если проект важный);

- расхождения в отношении графиков выполнения работ (кого-то из функциональных руководителей и их специалистов не всегда устраивают сроки выполнения проектных работ).

Знание причин, порождающих психологические барьеры к нововведениям и способствующих нарастанию конфликтов, помогает руководителям четче определять свою инновационную управленческую позицию.

Анализ показывает, что работники сопротивляются нововведениям по многим причинам. И у них возникают психологические барьеры, которые могут проявляться с разной степенью интенсивности и устойчивости, что провоцируется плохой информированностью персонала. А это приводит к появлению и распространению слухов о переводах, сокращениях, увеличении объема работ, усилении контроля, увеличении ответственности. Психологические барьеры часто проявляются как опасение не справиться с работой, боязнь перегруженности, необходимость повышения квалификации, нежелание работать в подчинении у другого руководителя, угроза оказаться в положении “без вины виноватый” и т. д.

В зависимости от разнообразия позиций работников по отношению к нововведениям руководитель вырабатывает для себя определенную тактику делового поведения на всех стадиях разработки и внедрения инновационной программы. Кроме того, перед ним встает проблема открытости и закрытости инновационных коммуникаций из-за опасности разглашения информации, представляющей коммерческую тайну. Поэтому внедрение такой программы требует принятия вместе со службой безопасности определенных норм поведения. Это предполагает ужесточение пропускного режима, соблюдение определенных регламентации в работе с оргтехникой и компьютерами, соблюдение конфиденциальности при контактах с клиентами, строгий контроль важных документов, регулярное посещение инструктажей по сохранению коммерческой тайны. Каждый сотрудник

должен иметь свой файл с определенным кодом, который нельзя копировать. Здесь же возникает и проблема изменения образа жизни работников за счет ограничения личных контактов с теми, кто может заинтересоваться новыми идеями фирмы.

**Организационное развитие как процесс** представляет собой совокупность действий, ведущих к образованию и совершенствованию взаимосвязей между частями единого целого.

Основными функциями процесса развития и совершенствования организации являются:

- сбор информации о процессах, происходящих в управленческой, обслуживающей и производственной деятельности, а также в сфере неформальных отношений;

- сравнение ее с принятыми нормами, правилами и стандартами, т. е. фактический контроль полученной информации. Если при этом результаты сравнения будут удовлетворять требованиям, предъявляемым к процессу, то вся процедура заканчивается, так как в совершенствовании и развитии нет необходимости. Если же выявятся существенные отклонения, то развитие или совершенствование необходимы;

- исследование полученной информации на степень ее влияния друг на друга и на результирующие характеристики процесса. Выявляют главную и второстепенную информацию, определяют возможности влияния для ее изменения в требуемую сторону;

- диагноз процесса по результатам исследования сильных и слабых сторон рассматриваемого процесса. Например, процесс не представляет единого целого или слабые стороны доминируют над сильными, процесс безнадежно устарел и т. д.;

- консультирование при известном диагнозе процесса и требуемом состоянии процесса, т. е. разрабатывают набор решений либо по созданию нового процесса (развитие), либо по усилению сильных сторон реального процесса и уменьшению слабых (совершенствование). Если ни один набор решений не подходит по экономическим, организационным или другим соображениям, то на этом процедура завершается;

• регулирование — если существует выбранный вариант решений, то он практически реализуется либо самими работниками компании, либо консультантами, либо совместно.

Каждая из упомянутых функций вносит существенный вклад в развитие или совершенствование организации. Сбор информации, контроль, исследование, диагностика, управленческое консультирование и регулирование могут осуществляться тремя основными путями (вариантами):

1) по авторской методике, исходя из профессиональной подготовки руководителя или консультанта. При этом они сами формируют механизм проведения соответствующей функции. Этот путь может быть очень хорошим, но трудно воспроизводится другими людьми, например, при возможном замещении конкретного руководителя или заключении договора на консультационное обслуживание с другой фирмой;

2) по результатам сравнения с деятельностью других аналогичных подразделений или организаций в целом. Руководитель заранее выбирает для себя пример организации или деятельности, показатели которой служат для него ориентирами в работе. Этот путь позволяет без большого риска поддерживать приемлемый уровень выполнения функций. Однако аналог никогда не может быть точным идеалом какой-то организационной системы, поэтому руководитель должен постоянно сопоставлять анализируемые объекты своей организации и аналога;

3) по утвержденным нормам или стандартам на ключевые элементы организационной системы. Данный путь формирует преимущество при анализе и совершенствовании элементов организационной системы в течение значительного времени. Этот путь успешно реализуется с помощью системного аудита.

Первый и второй варианты при высоком уровне профессионализма могут также давать хорошие результаты.

Каждая из функций процесса организационного развития может рассматриваться в узком и широком смысле. В узком смысле функция обслуживает только саму себя, формируя соответствующую базу данных. В широком смысле функция рассматривается как составная часть всех других функций.

Особое место в системе развития и совершенствования организации занимает проблема управления информационными потоками. Как показывает отечественная и зарубежная практика, руководители далеко не всегда могут полностью их контролировать.

Неуправляемую сферу коммуникативного пространства организации можно постепенно трансформировать в управляемую, если воспитать у работников интерес к инновационным процессам, создав самонастраивающуюся систему управления по отклонениям. Это возможно только тогда, когда “снизу” по каналам обратной связи поступает информация, свидетельствующая о неблагоприятном положении дел в коммуникативном пространстве подразделений.

Формирование коммуникаций через стимуляцию обратных связей в конечном счете дает большой инновационный эффект, если устранить те организационные преграды, которые мешают работникам свободно общаться между собой. Методы и способы устранения таких барьеров достаточно разнообразны.

В отечественной практике прошлых лет существовал так называемый телефон доверия, который функционировал на предприятиях, принявших концепцию управления по отклонениям. Специально созданный рабочий орган каждый день принимал по телефону самые различные сигналы “снизу”. Они обобщались и два раза в месяц обсуждались на специально созываемых совещаниях у генерального директора. Так действовал, например, канал обратной связи по отклонениям на Пермском и Уфимском телефонных заводах. Интересно, что в первые два-три месяца поступали сигналы только о личных проблемах работников. Однако через некоторое время стал возрастать удельный вес предложений о том, как совершенствовать те или иные звенья и зоны управления. На Вологодском оптико-механическом заводе также была создана похожая система социальной организации коммуникаций, но направлялась она из отдела кадров при беседе с поступающими и увольняющимися работниками. Все причины текучести кадров тщательно изучались по подразделениям, анализировались и сводные данные направлялись генеральному

директору как материал для проведения целевых открытых совещаний по совершенствованию зон управления<sup>1</sup>.

Классическая инновационная программа, которая может войти в стратегию отечественного менеджмента как его гордость, была разработана в 80-х гг. XX в. директором одного из приборостроительных заводов В. И. Угаровым как средство формирования интереса каждого работника к общезаводским делам<sup>2</sup>. Она действовала на основе стимуляции всех инициативных предложений “снизу”: ни одно из них не могло пропасть. Сбор и оценка инициатив “снизу вверх” стали главным направлением инновационной деятельности всего управленческого персонала.

В формировании системы инновационных управленческих коммуникаций были глубоко продуманы организационно-поощрительные формы и методы стимуляции инициативного и ответственного делового поведения. На предприятии была создана система заводских советов под девизом: “Прогрессивная мысль — производству!” (ПМП). На нижнем уровне управления существовали первичные советы ПМП (бригады, участки, бюро), которые раз в неделю рассматривали все поступающие предложения непосредственно с рабочих мест. На среднем уровне управления 3–4 раза в месяц оценивались те предложения, которые не могли быть решены первичными (низовыми) советами. Здесь работали советы ПМП цехов и цеховых служб, которые отсеивали инициативы по принципу важности, выгоды и оперативности внедрения на местах. Те инициативы, которые не могли быть использованы на этом уровне, передавались на “верхний этаж” управления, где действовали с такой же периодичностью большие советы ПМП (централизованные службы, заводоуправление). Контролировал это непрерывное движение инициатив сам директор, являясь председателем головного совета ПМП.

---

<sup>1</sup> См.: Красовский Ю. Д. Организационное поведение: Учеб. пособие для вузов. — М.: ЮНИТИ, 1999. — С. 399–400.

<sup>2</sup> См. там же. С. 402–405.



Каждый инновационный уровень такой разветвленной сети коммуникаций различался по весомости решаемых задач, видению актуальных направлений, возможности внедрения, степени контроля, срокам отдачи. У директора накапливался банк инициатив, которые можно было соотносить в различных сочетаниях, комбинируя те или иные оптимальные варианты в зависимости от решаемых организационных, производственных и сбытовых задач. На этой основе стала формироваться инновационная стратегия управления.

Система ПМП создавалась на предприятии на протяжении пяти лет, так как по существу была революционной — в противовес административно-командной системе управления. Она была внедрена, что само по себе уже было подвигом ее авторов, разработчиков и организаторов. Основными ее организационными принципами были подотчетность советов ПМП снизу доверху; конкретность формулировки проблем с точным адресом исполнения; учет поданных, принятых и внедренных предложений; расчет оценочных коэффициентов по этим критериям.

Экономическая мотивация работников в системе ПМП успешно сочеталась с организационными формами работы по упорядочению этой системы. Это проявлялось в постоянных беседах руководящего персонала предприятия с работниками, в постановке им задач по преодолению возникающих проблем, в широком обсуждении в подразделениях результатов творческого поиска, в регулярных отчетах советов ПМП, в постоянном обмене опытом между подразделениями, в проведении регулярных научно-практических конференций. Организация дела была поставлена так, что каждый работник знал судьбу своего предложения, поскольку все они отслеживались еженедельно на “экранах” совершенствования работ. На таких экранах руководители того или иного уровня совета ПМП фиксировали следующие показатели:

- сколько предложений подано, принято и внедрено за неделю, за месяц, с начала года;
- каковы показатели по четырем оценочным коэффициентам (месячные, квартальные, полугодовые, годовые);
- где возникают проблемы, которые надо решать.

Информационные табло наглядно, гласно и просто демонстрировали признание заслуг работников. Тем самым система ПМП сформировала такую организационную культуру управления деловым поведением, которая может быть образцом для развивающихся фирм. Ее суть заключалась в создании творческой атмосферы поиска, где работники черпали уверенность в своих силах, зная, что ни одно их предложение не останется без внимания руководства. Каждого из них информировали о движении его инициативы. Все были осведомлены о деятельности своих руководителей и имели возможность оценивать ее в соответствии со своими предложениями.

Эта система инновационных коммуникаций повышала качество управленческих решений, обеспечивала их своевременность, предупреждала о возможных потерях, обучала персонал методам и приемам “расшития узких мест”. Успех во многом зависел еще и от того, в какой мере руководители могли переориентироваться на инновационный стиль руководства, поскольку система ПМП направлена на формирование личности руководителя-инноватора.

В практике управления зарубежных фирм методы социальной организации коммуникаций также находят применение, особенно там, где высок уровень организационной культуры управления поведением, или там, где необходимо сформировать преданность работников фирме. Ярким примером в этом отношении могут служить всемирно известные кружки качества, эффективно функционирующие в большинстве японских корпораций.

В основу создания кружков качества была положена концепция тотального контроля качества. Согласно указанной концепции контроль качества охватывает все стадии производства, ответственность за брак несут все работники фирмы, поэтому службы контроля качества выполняют только консультативные функции. Каждый сотрудник имеет право остановить конвейер, если пошел брак.

На основании всего вышеизложенного можно сделать вывод о том, что система управления инновационными коммуникация-

ми организации должна, во-первых, обладать хорошо налаженной и эффективно функционирующей сетью каналов обратной связи, позволяющих руководству оперативно и своевременно получать необходимую информацию и оперативно принимать правильные решения; во-вторых, воспитывать у работников организации стремление к непосредственному участию в инновационных процессах, как в качестве их инициаторов, так и в качестве их исполнителей.

## **Выводы по главе 8**

- Организационная структура управления — это целостная совокупность соединенных между собой информационными связями элементов объекта и субъекта управления. Она отражает строение системы управления организацией, т. е. распределение подразделений фирмы по уровням управления в их взаимосвязи.

- В современных условиях жесткой рыночной конкурентной борьбы организациям, выступающим в качестве самостоятельных субъектов предпринимательской деятельности, необходимо обладать не только достаточным количеством материальных и финансовых ресурсов, но и солидным внутренним потенциалом.

- Стратегический потенциал организации представляет собой совокупность возможностей, позволяющих данной организации достигать поставленных целей в определенных сферах деятельности.

- Спроектировать эффективную организацию — значит определить такое соотношение ее ключевых элементов, при котором наиболее оперативно и своевременно будут выполняться требования субъекта управления.

- Процедура организационного проектирования включает в себя определение миссии, целей функционирования и основных функций организации; выбор правовой формы создаваемой организации или объединения; формирование рабочих групп организации; распределение спроектированных рабочих групп по уровням управления организации; выбор оптимальной структуры управления; делегирование полномочий и распределение

ответственности; создание системы коммуникаций и информационного обеспечения организации; формирование и развитие имиджа организации.

- Существование и нормальное функционирование любой организации возможно лишь при условии ее постоянного развития и совершенствования.

- В наиболее общем виде развитие организации представляет собой необратимое целенаправленное и закономерное изменение ее основных элементов или сознания ее сотрудников.

- В зависимости от характера и динамики происходящих процессов организационное развитие может принимать две различные формы: эволюционную и революционную. Кроме того, выделяют прогрессивное развитие (переход от низшего к высшему или от менее совершенного к более свершенному); и регрессивное развитие (т. е. деградацию).

- Организационное развитие как процесс представляет собой совокупность действий, ведущих к образованию и совершенствованию взаимосвязей между частями единого целого. Основными функциями процесса развития и совершенствования организации являются сбор информации, контроль, исследование, диагностика, управленческое консультирование и регулирование.

- Система управления инновационными коммуникациями организации должна, во-первых, обладать хорошо налаженной и эффективно функционирующей сетью каналов обратной связи, позволяющих руководству оперативно и своевременно получать необходимую информацию и оперативно принимать правильные решения; во-вторых, воспитывать у работников организации стремление к непосредственному участию в инновационных процессах как в качестве их инициаторов, так и в качестве их исполнителей.

## **Ключевые вопросы главы 8**

1. Что такое организационная структура?

2. Какие организационные структуры относятся к бюрократическим?

3. Каковы основные отличительные черты органических организационных структур?
4. Дайте определение стратегического потенциала организации.
5. Перечислите основные отличительные особенности стратегического потенциала организации.
6. Какие факторы влияют на уровень стратегического потенциала?
7. В чем заключается сущность организационного проектирования?
8. Перечислите основные этапы процесса организационного проектирования.
9. Каким образом осуществляется определение миссии организации?
10. Какие факторы оказывают влияние на содержание миссии?
11. Перечислите основные виды правовых форм организаций.
12. По какому основному признаку производится выбор правовой формы организации?
13. Охарактеризуйте основные виды рабочих групп организации.
14. Какие выделяют уровни управления организации?
15. Каковы основные особенности делегирования полномочий и распределения ответственности при создании организаций?
16. Перечислите цели внутрифирменной информационной системы.
17. Что такое имидж организации?
18. Каким методом может осуществляться количественная оценка уровня имиджа организации?
19. Дайте определение понятия “организационное развитие”.
20. Какие формы может приобретать развитие?
21. Перечислите основные функции процесса организационного развития.
22. В чем заключается сущность системы ПМП?

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

---

Основу современной рыночной экономики составляет непрерывный процесс жесткой и бескомпромиссной борьбы между различными субъектами предпринимательской деятельности. В таких условиях ключевым фактором успешной работы практически в любой сфере бизнеса является конкурентоспособность организации, во многом определяющаяся уровнем ее стратегического потенциала.

Основным инструментом формирования, поддержания на должном уровне и всестороннего развития стратегического рыночного потенциала современной коммерческой организации, несомненно, является стратегический менеджмент.

В учебнике сделана попытка обобщить и систематизировать большой объем теоретического материала по стратегическому управлению на основании научных трудов таких известных отечественных и зарубежных исследователей, как О. Виханский, И. Ансофф, М. Портер, Ч. Линдблом, Э. Вராпп, А. Томпсон. В рамках изучения прикладных проблем стратегического менеджмента проведен детальный анализ отечественного и зарубежного опыта, даны общие рекомендации по возможности его применения в современных российских условиях.

Содержащийся в данной книге материал может представлять интерес для научных работников, преподавателей высших учебных заведений, аспирантов, соискателей и студентов, специализирующихся в области менеджмента, а также для руководителей-практиков любого уровня.

## СЛОВАРЬ ПОНЯТИЙ И ТЕРМИНОВ

---

**Автоматическая поточная линия** — комплекс автоматического оборудования, расположенного в технологической последовательности выполнения операций, связанный автоматической транспортной системой и системой автоматического управления и обеспечивающий автоматическое превращение исходных материалов (заготовок) в готовое изделие (для данной автоматической линии).

**Административно-правовые методы управления рисками** — методы управления, основанные на привлечении к административной ответственности лиц, виновных в причинении организации или ее работникам неправомерного вреда.

**Административные дисфункции** — спонтанно возникающие в организации виды деятельности, мешающие достижению целей ее функционирования.

**Административные методы управления рисками** — методы управления, действие которых основано на силовом принуждении.

**Анализ** — изучение качеств, свойств и характеристик объекта управления посредством его условного разделения на отдельные составные части.

**Атакующая стратегия** — активные действия по целому спектру маркетинговых направлений (обновление ассортимента, цены, реклама и др.).

**Безрисковая зона** — зона деятельности организации, в рамках которой потери не ожидаются, т. е. результат осуществления запланированной операции с вероятностью в 99,9% будет положительным.

**Валютная политика** — совокупность мероприятий, проводимых государством в сфере денежного обращения и валютных

отношений с целью воздействия на покупательную силу национальной валюты, валютные курсы и на экономику страны в целом.

**Валютный риск** — вероятность финансовых потерь в результате изменения курса валют, которое может произойти в период между заключением контракта и фактическим производством расчетов по нему. Валютный курс, устанавливаемый с учетом покупательной способности валют, весьма подвижен.

**Векторный подход** — один из подходов к научному управлению, рассматривающий организационную систему как совокупность материальных ресурсов, перерабатываемых в конечный продукт под воздействием энергетических ресурсов, вектор приложения силы которых определяется волей руководства.

**Внешние опасности и угрозы** — опасности и угрозы, возникающие за пределами предприятия. Они не связаны с его производственной деятельностью. Как правило, это такие изменения окружающей среды, которые могут нанести предприятию ущерб.

**Внешние риски** — риски, возникающие во внешней по отношению к организации среде. Обычно возникновение внешних рисков сопряжено с действием объективных факторов, не зависящих от воли руководства или собственников фирмы.

**Внешняя среда организации** — совокупность взаимосвязанных и взаимозависимых факторов, в окружении которых функционируют социально-экономические системы.

**Внутренние риски** — риски, возникающие в рамках конкретной организации и непосредственным образом связанные с деятельностью ее менеджеров и рядовых работников.

**Внутренние факторы риска** — опасности и угрозы, связанные с хозяйственной деятельностью предприятия и его персонала. Они обусловлены теми процессами, которые возникают в ходе производства и реализации продукции и могут оказать свое влияние на результаты бизнеса.

**Гомоморфизм** — отражение соответствия одного множества элементов (реальной системы) на другое (модель реальной системы), которое обладает свойством однозначности. Иными



словами, каждому элементу реальной системы соответствует элемент модельной системы.

**Гражданско-правовые методы управления рисками** — методы управления, основной задачей применения которых является возмещение вреда, нанесенного предприятию в результате совершения противоправных действий.

**Деловая стратегия** — стратегия на уровне отдельных фирм, входящих в состав корпорации либо самостоятельно работающих на рынке.

**Демографические риски** — риски, непосредственным образом связанные с динамикой количественного и качественного состава населения региона, на территории которого организация осуществляет свою деятельность.

**Дерево целей** — структурное отображение распределения целей по уровням управления рассматриваемой организации в их взаимосвязи.

**Детерминированная информационная ситуация** — ситуация, характеризующаяся наличием относительно полной информации о состоянии внешней среды организации (от 100 до 75% необходимого объема информации).

**Дисциплинарные методы управления рисками** — методы управления, механизм действия которых основан на привлечении к внутренней дисциплинарной ответственности работников организации, виновных в возникновении чрезвычайных и внеплановых ситуаций, наносящих фирме ощутимый ущерб.

**Допустимый риск** — это угроза полной потери прибыли от реализации того или иного проекта или от предпринимательской деятельности в целом.

**Задачи риск-менеджмента** — профилактика возникновения рисков, минимизация ущерба, причиненного рисками, максимизация дополнительной прибыли, получаемой в результате управления рисками.

**Законы управления** — установленные теоретическим или эмпирическим способом и логически обоснованные зависимости между целями управленческой деятельности и методами их достижения.

**Зона допустимого риска** — область, в пределах которой величина возможных потерь не превышает ожидаемой прибыли.

**Зона катастрофического риска** — область вероятных потерь, которые по своей величине превосходят критический уровень и могут достичь размера, равного собственному капиталу предприятия. Катастрофический риск способен привести организацию к банкротству.

**Зона критического риска** — область возможных потерь, превышающих величину ожидаемой прибыли вплоть до величины полной расчетной выручки (суммы затрат и ожидаемой прибыли).

**Инвестиционный риск** — риск, связанный со спецификой вложения фирмой денежных средств в различные проекты.

**Инновационный риск** — риск потерь, связанных с неудачной реализацией новых проектов.

**Исполнители стратегии** — должностные лица и структурные подразделения различных уровней управления, непосредственно осуществляющие практическую реализацию мероприятий стратегической программы.

**Источники рисков** — это условия и факторы, которые имеют деструктивную природу и при определенных условиях могут представлять угрозу существованию, нормальному развитию и функционированию организационных систем.

**Катастрофический риск** — опасность потерь в размере, равном или превышающем все имущественное состояние предприятия.

**Коммерческий риск** — риск, возникающий в процессе реализации товаров и услуг, произведенных или купленных предпринимателем.

**Коммуникационная политика** — система общих установок, критериев, ориентиров, принятых организацией для действий и принятия решений в сфере коммуникаций, которые обеспечивают достижение ее маркетинговых целей.

**Компенсационные методы управления рисками** — методы управления, применение которых направлено на частичное или полное возмещение потерь, понесенных организацией в ситуациях риска.

**Конкурентное преимущество** — более выгодное положение фирмы в ситуациях риска относительно конкурирующих организаций.

**Контроллинг** — совокупность всех форм контрольной деятельности, призванной объективно и качественно проанализировать и оценить работу организации для ее развития или совершенствования исходя из поставленных целей. Основная цель контроллинга состоит в своевременном получении информации о том, были ли достигнуты поставленные цели и выполнены задачи.

**Контроль финансового обеспечения маркетинга** — постоянное сопоставление расходов на его осуществление с результатами деятельности фирмы; должен проводиться постоянно, а не спонтанно.

**Конфликт** — столкновение противоречивых интересов людей (социальных групп).

**Корпоративная стратегия** — базовые принципы принятия решений в отношении достижения глобальных целей корпорации в целом.

**Кредитный риск** — риск, связанный с возможностью невыполнения предпринимательской фирмой своих финансовых обязательств перед инвестором в результате использования для финансирования деятельности фирмы внешнего займа. Кредитный риск возникает в процессе делового общения предприятия с его кредиторами (банком и другими финансовыми учреждениями), контрагентами (поставщиками и посредниками), а также с акционерами.

**Криминогенный риск** — риск, отражающий степень криминализации региона, на территории которого организация осуществляет свою деятельность.

**Критический риск** — опасность потерь в размере произведенных затрат на осуществление данного вида предпринимательской деятельности или отдельной сделки.

**Личная продажа** — устное представление товара в ходе беседы с одним или несколькими потенциальными покупателями с целью совершения продажи.

**Логистический (транспортный) риск** — риск, отражающий потенциальную возможность потери или снижения качества товара в процессе его транспортировки от продавца к покупателю.

**Маркетинг** — управленческая деятельность, ориентированная на изучение и учет потребностей рынка.

**Международная интеграция** — межгосударственное регулирование национальных экономик, формирование регионального хозяйственного комплекса, создание единого регионального рынка, обеспечение роста производительности труда и уровня жизни населения в странах объединенной группировки.

**Международная миграция рабочей силы** — передвижение лиц наемного труда через государственные границы в поисках работы.

**Межотраслевой комплекс** — система предприятий и учреждений различных отраслей, объединенных выпуском определенной продукции, т. е. выполняющих общую народнохозяйственную функцию.

**Менеджер** — руководитель, занимающий постоянную должность и наделенный полномочиями в области принятия решений по конкретным видам деятельности фирмы.

**Метод аналогов** — метод управления, основанный на многократном использовании зафиксированного в тезаурусе организации опыта разрешения тех ситуаций, которые возникали в ней или вне нее. Для применения этого метода необходимо заблаговременно создавать запас решений по аналогии, а также иметь специальный поисковый аппарат, способный по определенным признакам осуществлять поиск аналога.

**Метод реактивного реагирования** — метод управления, основанный на однозначности отношения множества ситуаций и множества поведений: каждая ситуация вызывает одну и только одну определенную реакцию.

**Методы исследования** — методы управления, предназначенные преимущественно для сбора и обобщения информации о текущем состоянии внешней и внутренней среды организации.

**Методы моделирования** — методы принятия управленческих решений, базирующиеся на использовании математических

моделей для решения наиболее часто встречающихся управленческих задач. Применение таких методов возможно в случаях, когда руководитель обладает значительной долей информации о ситуации на рынке.

**Методы ресурсосбережения** — конкретные технологические процессы, организационные и экономические методы экономии расхода ресурсов на единицу полезного эффекта (работы) по новому варианту инвестиционного проекта по сравнению с заменяемым вариантом.

**Методы стратегического менеджмента** — совокупность приемов и способов управления стратегической деятельностью организации.

**Методы управления** — совокупность приемов и способов, применение которых позволяет обеспечить нормальное и эффективное функционирование управляющей и управляемой подсистем системы управления.

**Методы экспертных оценок** — методы принятия управленческих решений, применяемые в условиях дефицита информации. Они наиболее хорошо подходят для умеренно-стохастических и стохастических ситуаций. Сущность этих методов заключается в том, что решение принимается посредством получения ответов специалистов на поставленные вопросы.

**Мировой политический риск** — риск, обусловленный непредвиденными изменениями состояния мировой экономики в целом.

**Мотивация** — процесс побуждения работников к активной деятельности, направленной на достижение целей организации.

**Научно-прикладные методы управления рисками** — методы управления, сущность которых состоит в применении передовых достижений теории менеджмента в практическом управлении рисками.

**Национальные риски** — категория предпринимательских рисков, возникновение которых обусловлено социально-культурными традициями и особенностями государства, на территории которого организация осуществляет свою деятельность.

**Национальный политический риск** — нестабильность внутриполитической обстановки страны, оказывающая влияние на результаты деятельности предпринимательских фирм, в связи с чем возрастает риск ухудшения финансового состояния фирм вплоть до их банкротства.

**Неопределенность внешней среды** — количество информации, которой располагает организация по поводу конкретного фактора внешней среды, а также степень уверенности в этой информации.

**Непрерывные функции управления** — функции, выполнение которых осуществляется постоянно в течение всего периода управления предприятием.

**Оборонительная стратегия** — стратегия, используемая стабильно действующими фирмами, учреждениями с большим опытом работы на рынке (но таких в российском образовании практически нет) или по крайней мере фирмами, уже завоевавшими стабильный удовлетворяющий их сегмент (долю) рынка.

**Общие законы управления** — законы, отражающие наиболее общие причинно-следственные зависимости в управленческой деятельности.

**Общие функции менеджмента** — функции, образующие управленческий цикл и отражающие специфику управленческого труда вне зависимости от характера и специфики деятельности организации.

**Операционная партия** — производственная партия или ее часть, поступающая на рабочее место для выполнения технологической операции.

**Организационная подготовка производства** — деятельность по приобретению необходимого оборудования, а также снабжению предприятия всеми видами используемых в производственном процессе ресурсов.

**Организационная структура управления** — целостная совокупность соединенных между собой информационными связями элементов объекта и субъекта управления.

**Организационные методы управления** — методы, посредством применения которых создается организационная система.

**Организация (как функция управления)** — вид управленческой деятельности, посредством которой система управления приспосабливается к выполнению задач, сформулированных на этапе планирования.

**Отраслевая структура промышленности** — соотношение отдельных отраслей производства между собой, выраженное в процентах.

**Отраслевой риск** — вероятность потерь в результате изменений в экономическом состоянии отрасли в зависимости от степени этих изменений как внутри отрасли, так и по сравнению с другими отраслями.

**Отрасль производства** — совокупность предприятий, производящих однородную продукцию или оказывающих однородные услуги.

**План маркетинга** — официальный управленческий документ, описывающий маркетинговые действия на определенную перспективу.

**Планирование** — процесс, включающий в себя разработку основных направлений деятельности и развития организации, определение потребности в ресурсах и средствах, необходимых для реализации указанных направлений, а также выбор методов и способов осуществления намеченных мероприятий.

**Подвижность внешней среды** — скорость, с которой происходят изменения в окружении организации.

**Политика нейтрализации** — одна из форм политики риск-менеджмента, смысл которой заключается в нейтрализации негативных последствий, часто возникающих в ситуациях риска.

**Политика профилактики** — одна из форм политики риск-менеджмента, сущность которой состоит в прогнозировании возникновения рисков и принятии мер для их устранения.

**Политика риск-менеджмента** — совокупность форм, методов, приемов и способов управления рисками, возникающими в деятельности хозяйственной организации.

**Политика стимулирования** — одна из форм политики риск-менеджмента, основной целью которой является получение максимальной прибыли за счет реализации проектов с высокой степенью риска.

**Политика фирмы** — совокупность всех нормативных требований, предъявляемых к сотрудникам фирмы, и способов выполнения указанных требований.

**Политические риски** — возможность возникновения убытков или сокращения размеров прибыли организации, являющихся следствием государственной политики.

**Портфель** — набор ценных бумаг дочерних предприятий, принадлежащий материнской компании.

**Портфельная стратегия** — высший уровень стратегии. Управление портфельной стратегией предполагает управление всеми предприятиями и организациями, входящими в состав корпорации, с помощью ценных бумаг.

**Последовательные функции управления** — функции, которые осуществляются дискретно (т. е. повторяются через определенные промежутки времени), последовательно сменяя друг друга.

**Поставщики** — фирмы и лица, обеспечивающие организацию сырьем, материалами, оборудованием и другими материальными ресурсами. Средства коммуникации — реклама, коммерческая пропаганда. Ожидаемая ответная реакция — сотрудничество на взаимовыгодных условиях.

**Принципы управления** — изначальные по отношению к процессу управления нормы, правила и закономерности, вытекающие из сущности и уровня развития общества и его производительных сил, соблюдение которых (норм, правил и закономерностей) способствует достижению поставленных перед обществом целей и решению задач.

**Природные риски** — вероятность возникновения неблагоприятных последствий воздействия факторов природной среды на человеческое общество (население, организации, коммуникационные линии и т. п.).

**Программно-целевой подход** — один из основных методологических подходов в современном менеджменте. Этот подход предполагает четкое определение целей, формирование и осуществление программы действий, направленных на достижение этих целей.



**Производственная операция** — часть производственного процесса, выполняемая на одном рабочем месте (станке, стенде, агрегате и т. д.), состоящая из ряда действий над каждым предметом труда или группой совместно обрабатываемых предметов.

**Производственная партия** — группа изделий одного наименования и типоразмера, запускаемых в производство в течение определенного интервала времени при одном и том же подготовительно-заключительном времени на операцию.

**Производственная стратегия** — процесс разработки и управления процессом создания необходимых для потребителей продуктов и услуг на предприятии.

**Производственные методы управления рисками** — методы управления, применение которых направлено на минимизацию потерь от брака, производственных травм и иных внештатных ситуаций, возникающих в процессе осуществления основной деятельности организации.

**Производственный процесс** — совокупность всех действий людей и средств производства, направленных на изготовление продукции.

**Производственный цикл** — календарный период времени, в течение которого материал, заготовка или другой обрабатываемый предмет проходит все операции производственного процесса или определенной его части и превращается в готовую продукцию (или в готовую ее часть).

**Промышленная политика государства** — скоординированный комплекс мер органов государственной власти, направленных на законодательное, экономическое, информационное, организационно-распорядительное регулирование в области промышленной деятельности, учитывающих промышленную политику федеральных органов государственной власти и интересы субъектов промышленной деятельности.

**Промышленность** — главная, ведущая отрасль материального производства, в которой создается преобладающая часть валового внутреннего продукта и национального дохода.

**Пропаганда** — неличное и не оплачиваемое спонсором стимулирование спроса на товар, услугу или деловую организацион-

ную единицу посредством распространения о них коммерчески важных сведений в печатных средствах информации.

**Психологические методы управления рисками** — методы управления, в основе которых лежит воздействие руководителя на личность работника.

**Распорядительные методы управления рисками** — методы управления, применение которых направлено на внутриорганизационное обеспечение выполнения всех необходимых функций управления.

**Региональная экономическая интеграция** — характерная форма проявления мирового процесса интернационализации производительных сил.

**Региональный политический риск** — риск, возникающий вследствие нестабильности политической обстановки в определенном регионе, объединяющем группу стран. В частности, это может быть вероятность потерь из-за военных действий в данном регионе, а также нерационального вмешательства в предпринимательскую деятельность региональных органов управления.

**Региональный риск** — риск, непосредственно связанный с экономическим, политическим и социальным положением отдельных административных или географических регионов.

**Регулирование** — система управленческих отношений, обеспечивающих поддержание или изменение социально-экономических явлений и их связей. Основной задачей процесса регулирования является устранение отклонений от заданного режима функционирования организации, иными словами нейтрализация возникающих ситуаций риска.

**Резервирование** — метод управления рисками, в ходе применения которого организация аккумулирует определенную долю своих финансовых ресурсов во внутренних резервных фондах. Средства из этих фондов могут быть мобилизованы в случае возникновения непредвиденных расходов, связанных с реализацией проекта. Например, в связи с ростом цен на сырьевые ресурсы или энергоноситель, резким повышением среднего уровня заработной платы, увеличением темпов инфляции и т. п.

**Реклама** — любая платная форма неличного представления и продвижения идей, товаров или услуг от имени известного спонсора.

**Риск** — потенциально существующая вероятность потери ресурсов или неполучения доходов.

**Риск-менеджмент** — одно из основных направлений современного менеджмента, изучающее проблемы управления рисками, возникающими в деятельности самостоятельной хозяйственной организации.

**Риск национализации** — весь спектр действий правительства от экспроприации до принудительного выкупа имущества, направленный на обращение частной собственности в государственную или просто ограничение доступа инвесторов к управлению активами.

**Риск разрыва контракта** — возникает в ситуациях, когда, несмотря на предусмотренные в договоре штрафные санкции, контракт разрывается по не зависящим от партнера причинам, например в связи с изменением национального законодательства.

**Риск трансферта** — риск, связанный с конвертацией местной валюты в иностранную.

**Связь цены и качества** — концепция, учитывающая мнение потребителей о том, что высокие цены означают высокое качество, а низкие — низкое качество.

**Сдерживание** — метод управления рисками, действие которого основано на привлечении к материальной ответственности юридических и физических лиц, виновных в нанесении организации ущерба. В практике современного менеджмента этот метод широко применяется не только по отношению к работникам организации, но и по отношению к ее недобросовестным деловым партнерам.

**Синтез** — обобщение информации об отдельных составляющих объекта управления и о формировании совокупности информационных данных об указанном объекте в целом.

**Система маркетинговых коммуникаций** — единый комплекс, объединяющий участников, каналы и приемы коммуника-

ций организации, направленный на установление и поддержание определенных этой организацией взаимоотношений с адресатами коммуникаций в рамках ее маркетинговой политики.

**Системный риск** — риск потерь из-за неправильного выбора объекта инвестирования.

**Скалярный эффект** — влияние на исследуемую ситуацию целой совокупности взаимосвязанных и взаимозависимых эффектов первого, второго, третьего и еще более высокого порядков.

**Сложность внешней среды организации** — число внешних факторов, на которые организация обязана реагировать, а также уровень вариативности каждого фактора.

**Смешанные функции управления** — управленческие функции, сочетающие в себе элементы общих и специальных функций менеджмента.

**Социальные методы управления рисками** — методы управления, применяемые с целью формирования в организации единого сплоченного трудового коллектива (социума), ориентированного на достижение общей цели.

**Спекулирование** — метод управления рисками, применяя который руководство организации может добиться существенного повышения рентабельности проекта за счет увеличения его общей стоимости. Причем чем выше степень риска планируемого к реализации проекта, тем большие дивиденды может получить организация.

**Спекулятивный риск** — возможность получения как положительного, так и отрицательного эффекта.

**Специальные законы управления** — законы, имеющие отношение к различным отраслям теории менеджмента.

**Специальные функции управления** — функции, состав которых определяется спецификой деятельности управляемого объекта.

**Стимулирование** — метод управления рисками, сущность которого состоит в материальном поощрении работников, добросовестно относящихся к исполнению своих обязанностей и обеспечивающих сохранность имущества организации в ситуациях риска.

**Стимулирование сбыта** — кратковременные побудительные меры поощрения покупки или продажи товара или услуги.

**Стохастическая информационная ситуация** — данная управленческая ситуация имеет место, когда субъект управления организации практически не располагает информацией о текущем состоянии внешней среды и о перспективах ее развития. Доля информационного обеспечения руководителя при этом составляет от 0 до 25% необходимого объема.

**Стратегическая программа** — развернутый план стратегических действий, рассчитанный на ближайшее время и дальнюю перспективу (стратегический план).

**Стратегический менеджмент** — одно из основных направлений менеджмента, главная задача которого состоит в разработке генерального курса развития организации, а также подготовке и реализации программ его осуществления.

**Стратегическое планирование** — набор действий и решений, предпринятых руководством, которые ведут к разработке специфических стратегий, предназначенных для того, чтобы помочь организации достичь своих целей. Процесс стратегического планирования является инструментом, помогающим в принятии управленческих решений. Его задача — обеспечить нововведения и изменения в организации в достаточной степени.

**Стратегическое хозяйственное подразделение** — направление или ряд смежных направлений деятельности организации, самостоятельное рыночно ориентированное хозяйственное подразделение, которое может выступать полноценным конкурентом на своем сегменте рынка, имеет свой круг поставщиков, потребителей и конкурентов.

**Стратегия** — рассчитанная на перспективу система мер, направленных на обеспечение организации долгосрочного конкурентного преимущества.

**Стратегия бизнес-единиц** — принципы принятия решений, касающиеся отдельного товара или семейства товаров. Принципы, формулирующие стратегию на уровне бизнес-единицы, могут относиться к таким аспектам бизнеса, как способы реагирования на изменения в отрасли или действия конкурентов, по-

литика в отношении поставщиков, укрепление приверженности потребителей данному товару (услуге), политика в отношении исследований и разработок, структура карьеры персонала.

**Стратегия внешнеэкономической деятельности** — стратегия управления, подразумевающая внимательное рассмотрение всех альтернативных вариантов в сфере внешнеэкономической деятельности, относящихся к долгосрочным целям, и их обоснование для принятия тех или иных решений.

**Стратегия выборочного проникновения** — стратегия, реализуемая фирмой, которая, имея ограниченные ресурсы, предпочитает не столько разрабатывать целевые группы потребителей с учетом их требований к продукции, сколько находить такие сегменты, где клиенты мало осведомлены о продукции фирмы и ее конкурентов и могут платить высокие цены; разумеется, при этом в данном сегменте не должно быть соперников.

**Стратегия конкуренции** — подход к бизнесу, который фирма использует для привлечения клиентов, ведения конкурентной борьбы и укрепления своей позиции на рынке.

**Стратегия маркетинга** — комплекс базовых решений и принципов, вытекающих из оценки рыночной ситуации и собственных возможностей и направленных на обеспечение фирме долгосрочного конкурентного преимущества.

**Стратегия массового предложения** — стратегия, ориентированная на широкий (вплоть до глобального) потребительский рынок с использованием единого для всех групп потребителей базового плана маркетинга. Главная цель такой стратегии — максимизация сбыта и массы прибыли, долгосрочность и устойчивость получения доходов.

**Стратегия роста** — увеличение организации через проникновение и захват новых рынков. Чаще всего применяется в динамично развивающихся отраслях с быстро меняющейся технологией.

**Стратегия “сверху вниз”** — управленческая стратегия, основанная на формировании моделей ситуаций высшего уровня управления, а затем их разукрупнении и детализации до уровня отдельных технологических процессов.

**Стратегия “снизу вверх”** — управленческая стратегия, предполагающая моделирование процессов возникновения ситуаций начиная с нижнего уровня производственной технологии, т. е. разработку модели простейших отдельных технологических процессов с последующей их увязкой и переходом к моделированию более высоких уровней производственной иерархии.

**Стратегия стабильности** — стратегия, сосредоточенная в первую очередь на существующих направлениях бизнеса и их всесторонней поддержке. Обычно данный тип стратегии используется крупными фирмами, которые доминируют на рынке.

**Стратегия фирменного товара** — стратегия, в основе которой лежат четыре классических условия: постоянное качество товара или услуги; постоянный уровень цен (разумеется, за вычетом транспортных и других колеблющихся в зависимости от условий продажи расходов, а также с учетом уровня инфляции); повсеместная доступность, возможность приобрести данный товар (услугу) даже на весьма значительном удалении от фирмы, ее центров продаж; возможность предварительной договоренности на покупку продукции на основе рекламы.

**Стратегия эксплорента (новатора)** — вид стратегии, реализуемой на новых технических, технологических, научных направлениях, где цели масштабны, а пути к их достижению крайне трудны и рискованны, где возможен нулевой практический результат, влекущий негативные финансовые последствия.

**Страхование** — метод управления рисками, сущность которого состоит в том, что организация направляет часть своих финансовых ресурсов на страхование рисков, прибегая к услугам специализированных страховых компаний. Это дает возможность частично или полностью компенсировать возможные потери и убытки, понесенные в случае неудачной реализации проекта.

**Страховой риск** — вероятное событие или совокупность событий, на случай наступления которых проводится страхование.

**Структурный риск** — риск ухудшения конъюнктуры рынка в целом, не связанный с конкретными видами предпринима-

тельской деятельности. Он возникает вследствие структурных изменений в экономике, т. е. при исчезновении одних, устаревших отраслей народного хозяйства и возникновении других, принципиально новых.

**Тактика маркетинга** — разработка и реализация целей компании на каждом рынке и по каждому товару на заданный отрезок времени; формируется на основе стратегии маркетинга и динамики реальной текущей рыночной ситуации.

**Тактика управления рисками** — рациональное распределение и использование имеющихся в распоряжении организации ресурсов.

**Таможенная политика** — скоординированная деятельность органов государства по применению таможенных пошлин, таможенных налогов и сборов, взимаемых при импорте и экспорте товаров, а также таможенных процедур и других средств для достижения определенных экономических, финансовых и торгово-политических целей.

**Таможенная пошлина** — денежные сборы, которые должен уплатить в бюджет государства тот, кто ввозит или вывозит товар через таможенную границу.

**Таможенный тариф** — система ставок, по которым взимается плата за провоз товаров через государственную границу.

**Технические методы управления рисками** — методы управления, действие которых основано на повышении надежности имеющейся у организации производственно-технической базы.

**Технологическая подготовка производства** — совокупность мероприятий, обеспечивающих на предприятии наличие полных комплектов конструкторской и технологической документации и средств технологического оснащения, которые необходимы для производства заданного объема продукции установленного качества.

**Технологические методы управления рисками** — методы управления, основанные на разработке (приобретении) и внедрении в производство наиболее передовых и эффективных технологий.



**Технология управления** — это приемы, способы и порядок осуществления управленческой деятельности.

**Уголовно-правовые методы управления рисками** — методы управления, основанные на привлечении к уголовной ответственности лиц, виновных в причинении организации или ее работникам неправомерного вреда.

**Умеренно-детерминированная ситуация** — ситуация, характеризующаяся наличием ощутимых элементов неопределенности в структуре информационного обеспечения предприятия. В этом случае руководство фирмы обеспечено необходимой для принятия управленческих решений информацией лишь на 50–75%.

**Умеренно-стохастическая ситуация** — управленческая ситуация, при которой аппарат управления организации располагает лишь незначительной (менее 50%) долей необходимой информации о состоянии внешней среды.

**Управленческая ситуация** — характеристика сложившегося состояния производственной организации и ее звеньев, которое с точки зрения субъекта управления может быть удовлетворительным или неудовлетворительным.

**Управленческие задачи** — сформулированные в письменной, устной или иной форме ожидаемые результаты деятельности конкретных структурных подразделений или отдельных работников организации.

**Управленческий учет** — система комплексного учета затрат и доходов, нормирования, контроля и анализа. Указанная система предназначена для сбора, обобщения, интерпретации и анализа информации, необходимой для принятия обоснованных управленческих решений.

**Управленческое решение** — выбор альтернативы, осуществленный руководителем в рамках его должностных полномочий и направленный на достижение целей организации.

**Уровень организационной культуры** — комплексная характеристика развитости той или иной социально-экономической структуры, присущих ей типа и формы организации жизни и деятельности людей, уровня их организационных знаний (ценностей), навыков (традиций), умений, мышления и сознания.

**Фаза производственного процесса** — комплекс работ, выполнение которых характеризует завершение определенной части технологического процесса и связано с переходом предмета труда из одного качественного состояния в другое.

**Фиалиал** — это обособленное подразделение юридического лица, расположенное вне места его нахождения и осуществляющее все или часть его функций. Фиалиал не является юридическим лицом, имущество ему выделяет материнское предприятие.

**Финансовый риск** — риск, возникающий при осуществлении финансового предпринимательства или финансовых сделок, исходя из того, что в финансовом предпринимательстве в роли товара выступают либо валюта, либо ценные бумаги, либо денежные средства.

**Функциональная дифференциация** — обособление различных видов управленческого труда по функциональному признаку.

**Функциональная стратегия** — это стратегия на уровне отдельных подразделений фирмы. Имеет непосредственное отношение к одному четко определенному и обособленному направлению деятельности компании.

**Функция управления** — обособленный однородный вид деятельности, направленной на достижение целей функционирования организации.

**Цель риск-менеджмента** — обеспечение максимальной эффективности управления рисками хозяйственной организации.

**Цель ситуационного анализа** — показать высшему руководству и руководителям отдельных подразделений положение, в котором на момент проведения анализа находится предприятие.

**Цена** — денежное выражение стоимости товара; экономическая категория, служащая для косвенного измерения величины затраченного на производство товара общественно необходимого рабочего времени.

**Ценовая стратегия** — стратегия, базирующаяся на издержках, спросе или конкуренции.

**Частные законы управления** — законы, посредством применения которых можно в значительной степени повысить эффективность функционирования системы управления в целом, а также ее отдельных элементов и звеньев.

**Чистый риск** — возможность получения отрицательного или нулевого результата.

**Экологический риск** — потенциально существующая возможность нанесения ущерба окружающей среде посредством аварийного выброса загрязняющих веществ или незапланированного патологического истощения природных ресурсов.

**Экономические методы управления рисками** — методы управления, основанные на рациональном распределении финансовых ресурсов организации с целью минимизации потенциальных потерь и максимизации возможных доходов, возникающих в ситуациях риска.

**Экономический риск** — риск, возникновение которого обусловлено текущим состоянием и основными тенденциями развития экономики страны, на территории которой организация осуществляет свою деятельность.

**Эффективность управления** — отношение совокупного результата управленческой деятельности к стоимости ресурсов, затраченных на его достижение.

**Юридические методы управления рисками** — методы управления, основанные на использовании основных положений действующего законодательства с целью профилактики рисков и нейтрализации их негативных последствий.

## ЛИТЕРАТУРА

---

1. *Алексеева М. М.* Планирование деятельности фирмы / Финансовая академия при Правительстве РФ. — М.: Финансы и статистика, 1997.
2. *Алешина И. В.* Паблик рилейшнз для менеджеров и маркетеров. — М.: ГНОМ-ПРЕСС, 1997.
3. *Ансофф И.* Стратегическое управление. — М.: Экономика, 1999.
4. *Бандурин А. В., Чуб Б. А.* Стратегия внешнеэкономической деятельности / сайт “Корпоративный менеджмент” [http://www.cfin.ru/management/chub/04\\_10.shtml](http://www.cfin.ru/management/chub/04_10.shtml)
5. *Бернар И., Колли Ж.* Толковый экономический и финансовый словарь. — М.: Международные отношения, 1994.
6. *Бланк И. А.* Основы финансового менеджмента. Т. 2. — Киев: Ника-Центр, 1999.
7. *Бодров О. Г., Мальгин В. А., Тимирязов В. Т.* Экономическая свобода и устойчивость предприятия. — Казань: Изд-во “Таглитат”, 2004.
8. Большая советская энциклопедия. Т. 20. — М.: Изд-во БСЭ, 1975.
9. Большой экономический словарь / Под. ред. А. Н. Азриляна. — М.: Институт новой экономики, 1997.
10. *Борохов Э.* Энциклопедия афоризмов: Россыпи мыслей. — М.: “ООО “Издательство АСТ”, 2001.
11. *Боумен К.* Основы стратегического менеджмента. — М.: ЮНИТИ, 1997.
12. *Буренин А. Н.* Задачи с решениями по рынку ценных бумаг, срочному рынку и риск-менеджменту. — М.: НТО им. Вавилова, 2006.
13. *Бурлацкий Ф. М.* Загадка и урок Никколо Макиавелли. — М.: Молодая гвардия, 1978.
14. *Воропаев В. И.* Управление проектами в России. — М.: Аланс, 1995.

15. *Веснин В. Р.* Основы менеджмента. — М., 1996.
16. *Виханский О. С., Наумов А. И.* Менеджмент. — 3-е изд. — М.: Гардарика, 1998.
17. *Виханский О. С.* Стратегический менеджмент. — М.: Гардарика, 1998.
18. *Внученкова И. А., Тимошин И. Л.* Особенности принятия управленческих решений в зависимости от гендерных различий в условиях неопределенности на основе анализа опыта деятельности отечественных и зарубежных фирм // Актуальные проблемы экономики и управления: Тезисы докладов IV межвузовской конференции аспирантов и студентов. — Калуга: Эйдос, 2001.
19. *Гвишиани Д. М.* Организация и управление. — М.: Наука, 1972.
20. *Генкин Б. М.* и др. Основы управления персоналом. — М.: Высшая школа, 1996.
21. *Герчишкова И. Н.* Менеджмент: Учебник. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Банки и биржи; ЮНИТИ, 1995.
22. *Глухов В. В.* Основы менеджмента. — СПб.: Специальная литература, 1995.
23. *Градов А. П.* и др. Экономическая стратегия фирмы. — СПб., 1995.
24. *Грачев М. В.* Суперкадры: управление персоналом и международные корпорации. — М.: Дело, 1993.
25. *Грузинов В. П., Грибов В. Д.* Экономика предприятия: Учеб. пособие. — 2-е изд., доп. — М.: Финансы и статистика, 2002.
26. *Грунин О., Грунин С.* Экономическая безопасность организации. — СПб.: Питер, 2002.
27. *Гуияр Ф., Келли Дж.* Преобразование организации. — М.: Дело, 2000.
28. *Гунин В. Н.* и др. Управление инновациями. Модуль 7. — М.: Инфра-М, 1999.
29. *Денисов Е. Ф.* Инновационный процесс в условиях рыночной экономики. — СПб.: СПбУ экономики и финансов, 1993.
30. *Дойль П.* Менеджмент: стратегия и тактика. — СПб.: Питер, 1999.
31. *Друкер П.* Задача менеджмента в XXI веке / Пер. с англ. — М.: ИД “Вильямс”, 2004.
32. *Дуфала В.* Инструментарий для формирования стратегии предприятия // Проблемы теории и практики управления. — М., 1998.

33. *Евланов Л. Г.* Теория и практика принятия решений. — М.: Экономика, 1984.
34. *Егоршин А. П.* Управление персоналом. — Н. Новгород: НИМБ, 1997.
35. *Елисеев В. А.* Научные основы управления промышленным предприятием. — Донецк, 1971.
36. *Забелин П., Нестеров П., Федотов В.* Предпринимательский менеджмент. — М.: Приор, 1999.
37. *Иванцевич Дж. М., Лобанов А. А.* Человеческие ресурсы управления. Основы управления персоналом. — М.: Дело, 1994.
38. *Ильенкова С. Д.* Инновационный менеджмент. — М.: ЮНИТИ, 1997.
39. Инновационный менеджмент: Справ. пособие / Под ред. П. Н. Завалина и др. — М.: ЦИСН, 1998.
40. *Ипполитов К. Х.* Экономическая безопасность России в условиях формирования рыночных отношений и система мер ее обеспечения. — М., 1996.
41. *Карпова Т. П.* Управленческий учет: Учебник для вузов. — М.: АУДИТ; ЮНИТИ, 1998.
42. *Клаузевиц К.* О войне. — М., 1998.
43. *Клейнер Г.* Системная парадигма и теория предприятия // Вопросы экономики. — 2002. — № 10.
44. *Ковалев Г. Д.* Основы инновационного менеджмента: Учебник для вузов / Под ред. проф. Швандара. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 1999.
45. *Коллинз Дж.* От хорошего к великому: Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет / Пер. с англ. — 5-е изд. — М.: ЮНИТИ, 2006.
46. *Королев Е. А.* Организационный механизм трансформации экономических систем. Проблемы теории и практики / Отв. ред. Н. А. Потехин. — Екатеринбург: Изд-во Урал. гос. экон. ун-та, 2002.
47. *Красников В. С.* Разработка управленческих решений. — СПб.: Изд-во СЗАГС, 1998.
48. *Красовский Ю. Д.* Организационное поведение: Учеб. пособие для вузов. — М.: ЮНИТИ, 1999.
49. *Кистанов В. В., Копылов Н. В.* Региональная экономика России. — М.: Финансы и статистика, 2002.
50. *Кристensen К., Овердорф М.* Разрушительные перемены // Искусство управления. — 2001. — № 5.
51. *Лещенко И. М.* Менеджмент инвестиционных рисков: Учеб. пособие. — М.: Изд-во МГИУ, 2006.

52. *Литвак Б. Г.* Управленческие решения. — М.: Ассоциация авторов и издателей “Тандем”, Изд-во ЭКМОС, 1998.
53. *Лопатин В. А., Лопатина Л. Е.* Русский толковый словарь. — 7-е изд., испр. и доп. — М.: Русский язык, 2001.
54. *Лукашин В. И.* Экономическая безопасность: Учебно-практич. пособие / Моск. гос. ун-т экономики, статистики и информатики. — М.: МЭСИ, 1999.
55. *Макаренко М. В., Махалина О. М.* Производственный менеджмент: Учеб. пособие для вузов. — М.: ПРИОР, 1998.
56. *Мак-Мак В. П.* Служба безопасности предприятия. Организационно-управленческие и правовые аспекты деятельности. — М.: Мир безопасности, 1999.
57. Междисциплинарный словарь по менеджменту / Под общ. ред. С. П. Мясоедова. — М.: Дело, 2005.
58. Международные экономические отношения: Учебник для вузов / Е. Ф. Жуков, Т. И. Капаева, Л. Т. Литвиненко и др.; под ред. проф. Е. Ф. Жукова. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 1999.
59. Менеджмент в России и за рубежом. — 2003. — № 5; 2004. — № 1.
60. Менеджмент организации: Учеб. пособие / З. П. Румянцева, М. А. Саломатин, Р. З. Акбердин и др. — М.: ИНФРА-М, 1995.
61. Менеджмент: Учебник для вузов / М. М. Максимцов, А. В. Игнатъева, М. А. Комаров и др.; под ред. М. М. Максимцова, А. В. Игнатъевой. — М.: Банки и биржи; ЮНИТИ, 1998.
62. *Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента / Пер. с англ. — М.: Дело, 1992.
63. *Минцберг Г.* Структурирование организаций: Стратегический процесс. — СПб.: Питер, 2001.
64. *Мишель М.* Управление информационными рисками // Финансовый директор. — 2003. — № 9.
65. *Моррисей Дж.* Целевое управление. — М.: Сов. радио, 1979.
66. *Морозов Ю. П.* Инновационный менеджмент: Учеб. пособие для вузов. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000.
67. *Моткин Г. А.* Экологическое страхование в рыночной экономике // Экономика и математические методы. Т. 32. — М., 1996.
68. Научные основы управления социалистическим производством: Учебник для экон. вузов / Под ред. Д. М. Крука: — М.: Экономика, 1978.
69. *Небек Б.* Наука об окружающей среде. — М.: Мир, 1993.

70. Нельсон Р., Уинтер С. Эволюционная теория экономических изменений. — М.: Дело, 2002.
71. Нифонтов Б. С. К вопросу об историческом становлении экономических функций государства // Человек. Общество. Окружающая среда: Сб. научных трудов. — Екатеринбург: УрО РАН, 2001.
72. Ожегов С. И., Шведова Н. Ю. Толковый словарь русского языка: 80 000 слов и фразеологических выражений / Российская академия наук. Институт русского языка им. В. В. Виноградова. — изд. 4-е, доп. — М.: Азбуковник, 1999.
73. Общий курс менеджмента в таблицах и графиках: Учебник для вузов / Б. В. Прыкин, Л. В. Прыкина, Н. Д. Эриашвили, З. А. Усман; под ред. проф. Б. В. Прыкина. — М.: Банки и биржи; ЮНИТИ, 1998.
74. Парамонов Ф. И., Солдак Ю. М. Теоретические основы производственного менеджмента. — М.: Бином, 2003.
75. Парижская конвенция по охране промышленной собственности от 20 марта 1883 г. // Международное частное право. — М.: ИМПИЭ им. А. С. Грибоедова, 1999.
76. Первин Л., Джон О. Психология личности: Теория и исследования / Пер. с англ. — М.: Аспект Пресс, 2000.
77. Переверзев М. П. Менеджмент: Учебник. (Серия "Высшее образование") — М.: ИНФРА-М, 2006.
78. Практическая психология для менеджеров. — М.: ИИД "Филинь", 1996.
79. Предпринимательство: Учебник для вузов / Под ред. проф. В. Я. Горфинкеля, проф. Г. Б. Поляка, проф. В. А. Швандара. — М.: Банки и биржи; ЮНИТИ, 1999.
80. Российский экономический журнал. — 1995. — № 12.
81. Румизен М. К. Управление знаниями. М.: АСТ, Астрель, 2004.
82. Саймон Г., Смитбург Д., Томпсон В. Менеджмент в организациях / Сокр. пер. с англ.; общ. ред. и вступ. ст. А. М. Емельянова и В. В. Петрова. — М.: Экономика, 1995.
83. Самыгин С. И., Столяренко Л. Д. Менеджмент персонала. — Ростов н/Д: Феникс, 1997.
84. Семенова И. И. История менеджмента: Учеб. пособие для вузов. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 1999.
85. Семушкина С. Р. Стратегическое видение как аспект управления организацией. [http://www.flm.su/?actions=main\\_content&id=870](http://www.flm.su/?actions=main_content&id=870).
86. Смирнов Э. А. Основы теории организации: Учеб. пособие для вузов. — М.: Аудит; ЮНИТИ, 1998.



87. Советский энциклопедический словарь / Гл. ред. А. М. Прохоров. — 3-е изд. — М.: Сов. энциклопедия, 1985.
88. Современный словарь иностранных слов. — М.: Русский язык, 1992.
89. Современный словарь иностранных слов. Около 20 000 слов. — М.: Русский язык, 1993.
90. Современный менеджмент: принципы и правила / Под ред. В. И. Данилова-Данильяна. — Н. Новгород: НКУП, 1992.
91. Социологический энциклопедический словарь. — М.: ИНФРА-М-Норма, 1998.
92. Стратегии бизнеса: Справочник / С. А. Айвазян, О. Я. Балкинд, Т. Д. Боснина и др.; под ред. Г. Б. Клейнера. — М.: КОНСЭКО, 1998.
93. Таможенный менеджмент: Учеб. пособие / Н. М. Блинов, С. И. Съедин. — М.: РИО РТА, 1996.
94. *Tateisi Kadzuma*. Вечный дух предпринимательства: Практическая философия бизнесмена / Пер. с англ. — М.: СП “Моск. Бизнес”, 1990.
95. *Тебекин А. В.* Менеджмент организации: Учебник. — М.: КноРус, 2006.
96. *Тиши Н.* Передаваемая точка зрения // Искусство управления. — 2000.
97. *Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж.* Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов / Пер. с англ.; под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. — М.: Банки и биржи; ЮНИТИ, 1998.
98. *Траут Д., Рывкин С.* Сила простоты: руководство по успешным бизнес-стратегиям. — СПб.: Питер, 2007.
99. Управление современной компанией: Учебник / Под ред. проф. Б. Мильнера и проф. Ф. Лииса. — М.: ИНФРА-М, 2001.
100. *Уткин Э. А.* История менеджмента. — М.: Тандем; ЭКМОС, 1997.
101. *Уткин Э. А.* Управление фирмой. — М.: Акалис, 1996.
102. *Фатхудинов Р. А.* Производственный менеджмент. — М.: ЮНИТИ, 2003.
103. *Фатхутдинов Р. А.* Система менеджмента: Учебно-практич. пособие. — 2-е изд. — М.: ЗАО “Бизнес-школа “Интел-Синтез”, 1997.
104. Финансовый менеджмент: теория и практика: Учебник / Под ред. Е. С. Стояновой. — М.: Перспектива, 2000.

105. Финансовый менеджмент: Учебник для вузов / Г. Б. Поляк, И. А. Акодис, Т. А. Краева и др.; под ред. проф. Г. Б. Поляка. — М.: Финансы; ЮНИТИ, 1997.

106. Фомичев А. Н. Административный менеджмент: проблемы и способы их решения: Монография. — Калуга: Институт управления и бизнеса, 2001.

107. Фомичев А. Н. Административный менеджмент: Учеб. пособие. — М.: ИТК «Дашков и К°», 2003.

108. Фомичев А. Н. Закон надежности трудовой деятельности // Российско-Беларусская юридическая наука XXI века и проблемы законодательства. — Калуга: Изд. пед. центр, 2002.

109. Фомичев А. Н. Риск-менеджмент: Учебник. — М.: ИТК «Дашков и К°», 2008.

110. Фомичев А. Н. Риск-менеджмент как отрасль научного управления // Теория и практика развития экономики региона: Сб. материалов Межрегиональной научно-практической конференции / Под ред. Н. И. Сергеева, О. И. Зельникова, Ю. И. Зельникова. — Калуга: ИД “Эйдос”, 2003.

111. Фомичев А. Н. Современная концепция административного менеджмента // Актуальные проблемы экономики и управления: Тезисы докладов IV межвузовской конференции аспирантов и студентов. — Калуга: ИД “Эйдос”, 2001.

112. Цлаф В. М. Реформирование промышленного предприятия: Метод. пособие для руководителей предприятий. — Самара, 1999.

113. Черчмен У., Акофф Р., Арноф Л. Введение в исследование операций. — М.: Наука, 1968.

114. Шаваев А. Г. Безопасность корпораций. Криминологические, уголовно-правовые и организационные проблемы. — М.: Концерн “Банковский Деловой Центр”, 1998.

115. Шейн Э. Организационная культура и лидерство. — СПб: Питер, 2002.

116. Шкатулла В. И. Настольная книга менеджера по кадрам. — М.: НОРМА-ИНФРА-М, 1998.

117. Шлыков В. В. Комплексное обеспечение экономической безопасности предприятия. — СПб.: Алетея, 1999.

118. Шумилова А. В. Формирование системы механизмов стратегического управления производственной организацией (на примере предприятий лесопромышленного комплекса Архангельской области): Автореф. дисс. ... на соискание ученой степени канд. экон. наук. — М.: ВЗФЭИ, 2006.

119. Экономика и жизнь. — 1993. — № 51.
120. Валеева Т. Ф. Экономика, организация и управление машиностроительного производства. — М.: Высшая школа, 1979.
121. Экономика труда / Под ред. Г. Р. Погосяна и Л. И. Жукова. — М.: Экономика, 1991.
122. Giddens A. Constitution of Society. — Cambridge, 1984.
123. Hodgetts R.M. Management: theory process and practice. — Philadelphia, 1975.
124. Kenichi Ohmae. The Mind of The Strategist: The Art of Japanese Business. — McGraw-Hill, 1991.
125. Larry Johnston, Seeing Is Believing, CCI USA Journal January/February 2002.
126. Leonard-Barton D. Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development // Strategic Management Journal, 1992.
127. Leonard-Barton D. Wellsprings of Knowledge. — Harvard: Business School Press, 1995.
128. Managing for the Future/ Peter F. Druker. USA, 1992.

Главный редактор — *А. Е. Илларионова*  
Художник — *В. А. Антипов*  
Верстка — *Н. А. Кирьянова*  
Корректор — *С. А. Булатова*

Ответственный за выпуск — *С. А. Булатова*

*Учебное издание*

**Фомичев** Андрей Николаевич

Стратегический менеджмент

Санитарно-эпидемиологическое заключение  
№ 77.99.60.953.Д.007399.06.09 от 26.06.2009 г.

Подписано в печать 10.09.2010. Формат 60×84 1/16.  
Печать офсетная. Бумага газетная. Печ. л. 29,25.  
Тираж 2000 экз. (2-й завод 1001 – 2000 экз.).

Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°»  
129347, Москва, Ярославское шоссе, д. 142, к. 732.  
Для писем: 129347, Москва, п/о И-347  
Тел./факс: 8(495) 741-34-28,  
8(499) 182-01-58, 182-42-01, 182-11-79, 183-93-01.  
E-mail: sales@dashkov.ru — отдел продаж;  
office@dashkov.ru — офис;  
<http://www.dashkov.ru>

Отпечатано в ГУП Академиздатцентр «Наука» РАН,  
ОП Производственно-издательский комбинат «ВИНИТИ»-«Наука»,  
140014, Московская обл., г. Люберцы, Октябрьский пр-т, д. 403.  
Тел./факс: 554-21-86, 554-25-97, 974-69-76